

# 戦略監査とは何か？ ～監査役の関わりについて～



2019年6月20日

## 問題提起者

- 東芝メモリホールディングス 常勤監査役
- 元 富士石油 常勤監査役

森田 功  
中山 祐伸

## コーディネータ

- 元 湖池屋 常勤監査役

星 一雄

# 第1部 今回の発表の背景

抜粋

重要

私事ですが。

## 経歴紹介を含めて

- 1983 電気メーカーであるT社に就職  
製品設計者 →生産技術・品質責任者 →海外製造拠点責任者 →国内子会社責任者
- 2017 社内分社会社（TM社）設立 突然の監査役就任（異なる事業体）
- 2019 監査役就任2年 未だに新米、それでも監査役の基本は理解したつもり。  
恵まれたのは、その間の会社の変化を経験できていること。
- 2017 就任時 …未だ、T社会計問題のまっただなか。2次問題まで発生(T社先行き不透明)
- 2018/4 TM社の事業売却が決定
- 2018/6 TM社は、T社から離れ、グローバル投資ファンドB社を中心とするコンソーシアムの傘下（①）に
- 2018/8 旧TM社は、正式に、①の傘下会社  
役員（取締役、監査役）体制見直し（取締役のうち執行側は、1名（社長））…②
- 2019/3 TM社の上部にTMホールディングス（TMHD）設立
- 2019- IPOを目指す。

## 背景

②の時点監査役 の見直し（3人体制の他二人は、B社の日本の投資助言会社のキーメンバ）  
実質上、企業価値をあげるために、まさに戦略的な領域を含めて、執行サイドと議論する立場。  
このような人たちが監査役になれるのだろうか？

…当時の結論 戦略監査という言葉聞き、この視点で助言を与える立場と理解すれば良い。

**ところで、そもそも戦略監査ってどういうこと？**

# 今回の問題提起（発表の流れ）

## 今回の発表の流れ

第1部（森田） 今回このテーマに取り組んだ背景及び目的

第2部（中山様） 過去、監査懇話会で「戦略監査」の重要性を提唱された中山様からの発表

第3部（森田） 最終的には、戦略監査への監査役の関わりに対する整理、総括

### このテーマには、二つの論点

妥当性監査の中でも、経営上でも、重要性、難易度が高い「経営戦略監査」の領域に

#### [1] 監査役として、踏み込んで良いのか？

- 妥当性監査への関わり方とは？
- 特に、業務執行の有効性・効率性に関わる領域での妥当性監査に関わってよいのか？
- 妥当性監査の最上位に位置する戦略監査とは何か？
- これに関わってよいのか？

#### [2] 監査役として、具体的に、どのように関わるのか？

- 具体的にどのように関われば良いのか？

# 第3部 はじめに ～今回の発表の対象について～

抜粋

重要

## このテーマには、二つの論点

妥当性監査の中でも、経営上でも、重要性、難易度が高い「経営戦略監査」の領域に

### [1] 監査役として、踏み込んで良いのか？

- 妥当性監査への関り方とは？
- 特に、業務執行の有効性・効率性に関わる領域での妥当性監査に関わってよいのか？
- 妥当性監査の最上位に位置する戦略監査とは何か？
- これに関わってよいのか？

### [2] 監査役として、具体的に、どのように関わるのか？

- 具体的にどのように関われば良いのか？

## 森田の今回の発表の対象と目的

[1]に対しては、取締役の職務執行監査の視点から、取締役の受託責任とは、内部統制との関係、監査と監督の違い等、基本的な事項をいくつかの参考文献等を参考に、改めて再認識しながら、妥当性監査、さらには戦略監査への関わり方をまとめる（整理すること）

[2]に対しては、戦略の合理性の判断手法として有効なアプローチの一つの紹介までで、よりテクニカルな取り組み方、手法等には踏み込んでいない。（今後の課題）

## 結論

シンプルで、経験ある監査役（OB,現役）の方々からすると目新しいことはないかもしれない。私自身も、結論は、以前から理解しているイメージと同じ。

ただし、私には、戦略監査という視点で、妥当性監査に係る基本的な部分を含めて、改めて読んだ文献等をふまえて基本的な事項を含めて、全体を通して総括できた意味は大きかった。

## 今回の発表に対する期待

私同様、経験の浅い監査役に対して、何らかの役に立てばありがたい。

経験ある諸先輩、監査役の方々には、現在の私の理解に対して、問題ある項目があれば、ご教授いただければありがたい。

# 今回の発表内容（第3部）の構成について

1. はじめに ……(p.4)
2. 目次及び構成 ……(P.5)
3. 妥当性監査編 ……(P.6-)

参考文献等から一部要約

- 「監査役で会社は変わる
- 「監査を今、再び考える」
- 「監査役の適法性監査と妥当性監査」
- 「監査品質の向上を目指して」

実務上、一般に理解されている妥当性監査に対する監査役の関り

内部統制を改めて考える

「妥当性監査」と「効率性監査」は同義なのか？

経営判断の原則について

監査役に取締役の職務執行の監督権があるのか？

「妥当性監査」と監査役の関り（まとめ）

4. 戦略監査編 ……(P.31-)

参考文献等から一部要約

- 「ストーリーとしての競争戦略」から。及び所感
- 「攻めと守りのガバナンス」
- 「攻めと守りの止揚監査」
- 数年後には監査法人「経営戦略リスク念頭に」

戦略の関する基礎用語

「攻め」と「守り」を改めて考える

「戦略監査」と監査役の関わり（まとめ）

目指すべき監査役の姿

事業戦略の失敗例（最近の記事から）

5. まとめ 今回の内容の総括 ……(P.53)

6. 主な参考文献 (P.54)

（付録）近時のガバナンス体制の動きに関する雑感 等

発表資料の構成は左の通り

資料の構成

妥当性監査と戦略監査の2部構成

それぞれ、主に参考にした文献等の関

連部分要約

基本事項の確認

まとめ

結論はシンプルなので、ポイントのみであれば、それぞれのまとめを読んでもらいます。

抜粋

重要

その他、右上に左のマークを挿入したスライドが重要と考えている頁

# 1. 妥当性監査編

参考文献から関連する内容を抜粋・紹介  
森田の総括

# 「監査役で会社は変わる」から、一部要約 1/5

「監査役で会社は変わる」

初版 2014/1/28 日経事業出版センター

著者 西村 毅 三和銀行、三和総研取締役 元・京セラコミュニケーションシステム取締役、監査役等

効率性監査（妥当性監査）の視点で特に監査役の関わりに関して、監査役としての実務経験、実績をふまえて、その効率性、有効性をまとめた書籍。株主主権を前提としたコーポレートガバナンスにおける監査役のあり方を起点に、効率性監査の有効性を実務をまじえて論じたもの。

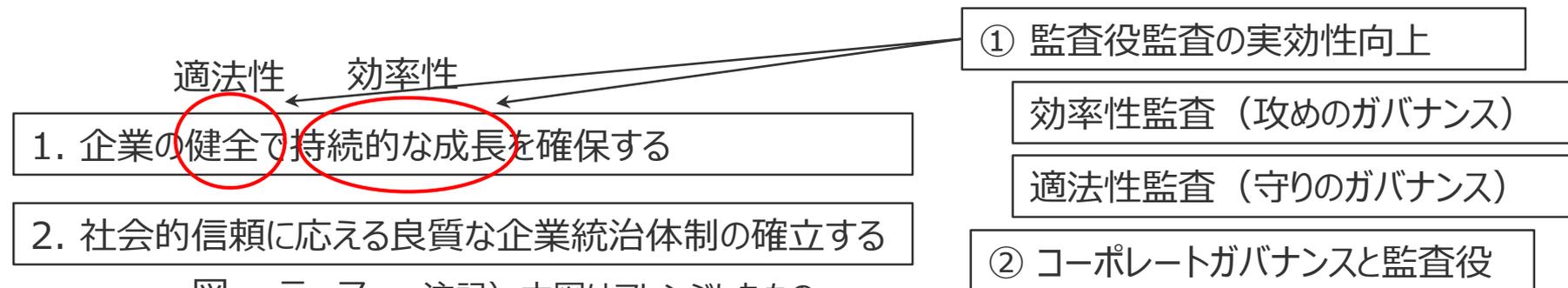
内容に関しては、基本、同意見なので、いくつかポイントを共有する。

妥当性監査に関して関心ある方は、一読をお勧め。

今回、多くを参考にしことから、著者が説明する基本的な内容に関して、一部を抜き出して、要約する。

著者の長年のテーマ ① 監査役監査の実効性向上 ② 日本のコーポレートガバナンスのあり方

本書のメインテーマ 監査役の監査基準第2条に記載される以下2点にどのように取り組むべきか？



☒ テーマ 注記) 本図はアレンジしたもの

## 監査役監査基準（監査役<sup>の</sup>職責）第2条

1. 監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。

## コーポレートガバナンスの特徴と監査役制度の特長（株主視点でのダブルチェック）

ポイントをまとめると

- コーポレートガバナンスの大枠である2階建ての仕組みは基本、各国共通（図1）
- 監査役制度の特徴は、取締役が受託責任を果たしているかについて、独立した監査役が監視するダブルチェック体制であること。（図2）
- 監査役のダブルチェックの法的根拠は、図9のとおりダブルチェックこそ、「監査役制度」の特徴の一つ

図1 コーポレート・ガバナンスの二重構造

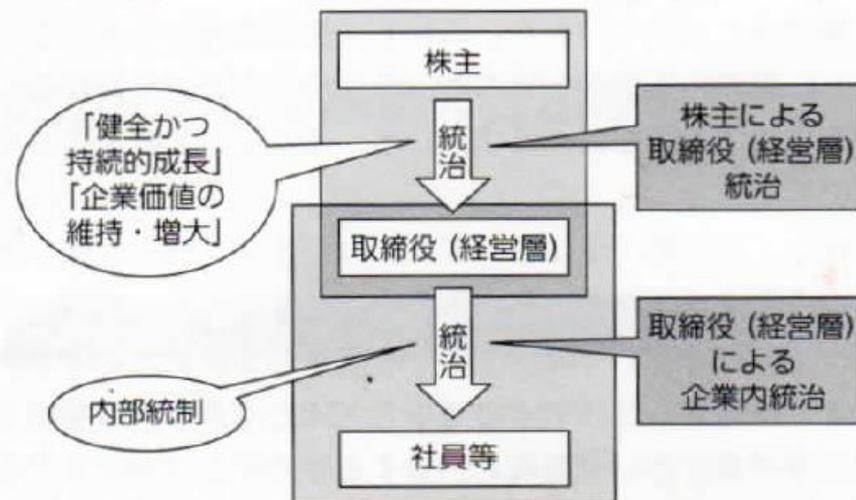


図2 株主による経営層統治

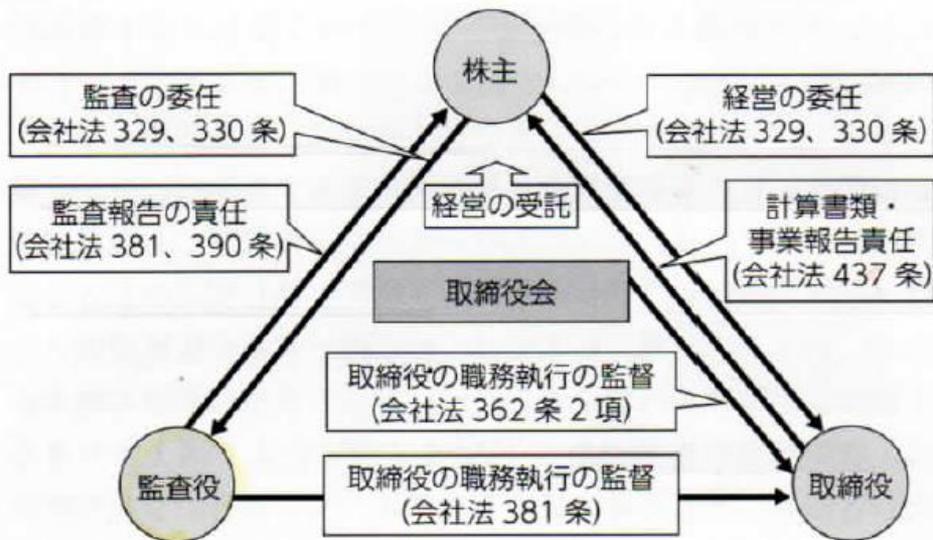
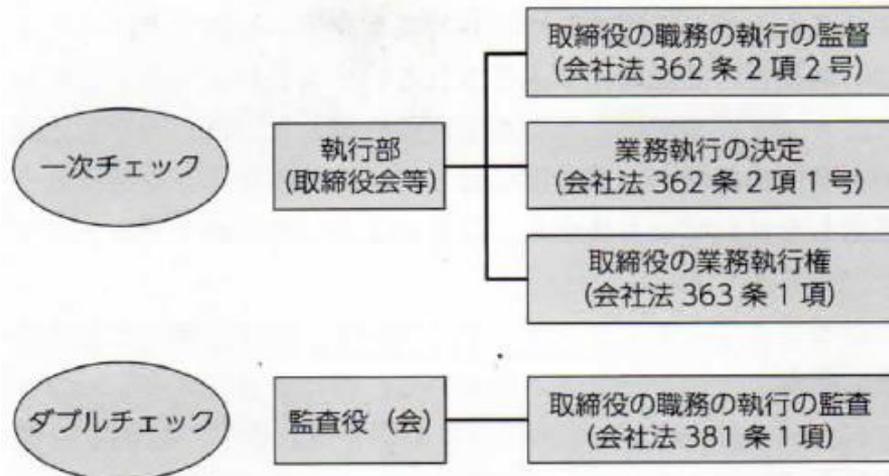


図9 ダブルチェックの法的根拠



## 取締役受託責任と内部統制、監査の関係

ポイントをまとめると

- 取締役には3つの受託責任（図4）
- この責任は、内部統制の目的ともリンク。すなわち、内部統制は取締役の受託責任を取締役が企業内で統治する仕組み（図5）
- 監査視点で見ると、「企業の持続的な成長」のために業務の有効性・効率性を取締役の職務執行監査・・・の視点で、監査役の監査対象にすることは必然性がある。（図6）

図4 取締役の受託責任



図5 受託責任と内部統制

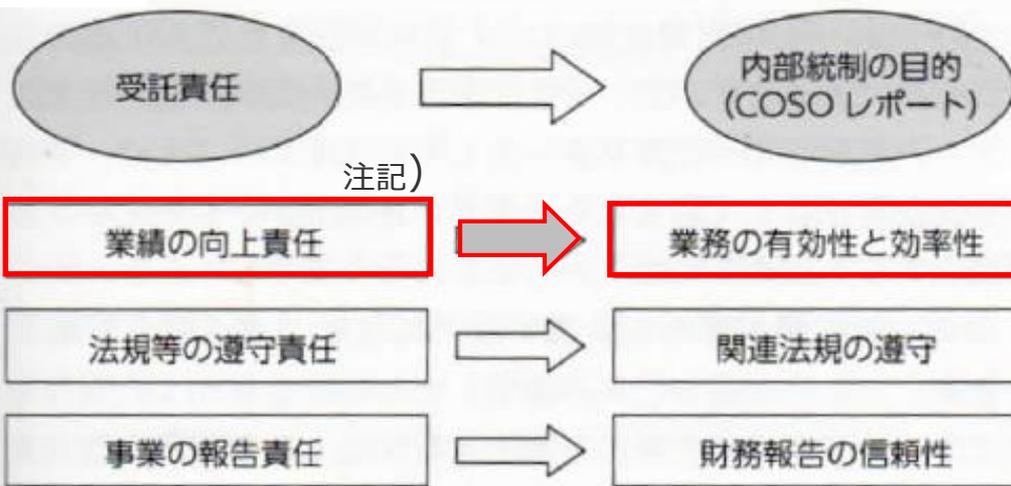
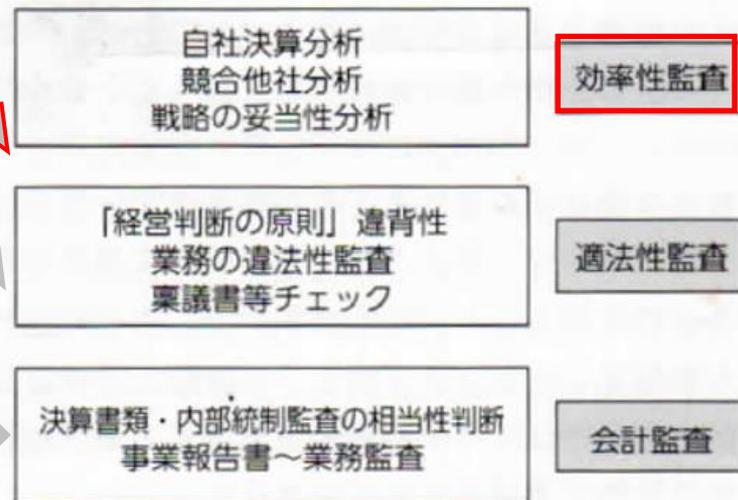


図6 受託責任監査の具体例



注記) 積極的な意味 (攻め) と保守的な意味 (守り) の両者の意味がある (森田)

# 「監査役で会社は変わる」から、一部要約 4/5

## 前向きなリスクと後ろ向きなリスク（攻めのガバナンスと守りのガバナンス）

ポイントをまとめると

● リスクの分類

- ①（持続的な成長のために）**前向きにとるべき戦略リスク** … 新規事業戦略、子会社設立、。。。
- ②**本来回避すべき後ろ向きなリスク** … コンプライアンスリスク、。。。

● 前向きな戦略リスクは、内部統制の業務有効性と効率性にほぼ相当

持続的な成長⇒リスクテイク⇒前向きな戦略リスク⇒業務の有効性・効率性

攻めと守りのガバナンス

注記）持続的な成長を阻害する業務の有効性・効率性も、本来回避すべき後ろ向きなリスクだろう（森田）

リスクの類型	リスクの事例	
①経営戦略上のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然環境の破壊、公害</li> <li>● 事業投資の不採算</li> <li>● 製品開発の失敗 価格競争力の失敗 市場のシェアダウン</li> </ul>	攻め
②業務上の社内リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の有効性と効率性に係るリスク</li> <li>● 会社資産の保全に係るリスク</li> <li>● 法令等の遵守に係るリスク</li> <li>● 財務報告に係るリスク</li> </ul>	
③業務取引上のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取引先、顧客の状況が企業目標の達成を妨げるリスク</li> <li>● 取引先倒産、債権の回収不能、原材料の供給停止</li> </ul>	守り
④推測可能な外部リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法令、規制の制定・改正による経営方針、事業計画の変更</li> <li>● 競合他社の新製品、新価格による計画変更</li> <li>● 市場の顧客ニーズの変化、国家体制・政府の転覆</li> </ul>	
⑤突発的な外部リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テロの発生、動乱による事業継続の困難となるリスク</li> <li>● 地震、天災等の自然現象の発生に伴うリスク</li> </ul>	

表4 企業リスク類型別事例

出典元 「監査役ハンドブック」間藤、平野、中村商事法務

監査役の「効率性監査」推進論者から見た「適法性限定」論者への反論 等

1) 「効率性監査」の定義

- 取締役の受託責任のうち、「業績の向上責任」、すなわち業務の有効性と効率性を監査対象 業務の有効性と効率性に関する全般

注記1) 筆者の効率性監査の原点は、持続的な成長であるが、「持続的な」、「業績向上」は、「攻め」（積極的な戦略展開等でのリスク）と「守り」（既存事業での損失を阻害するリスクの双方を含むと解釈（森田）

2) 「効率性監査」と「はなぜ必要か？」

3) 「効率性監査」が認知されない理由と反論

1. 法理論  
取締役の業務執行の監督は取締役会の役割

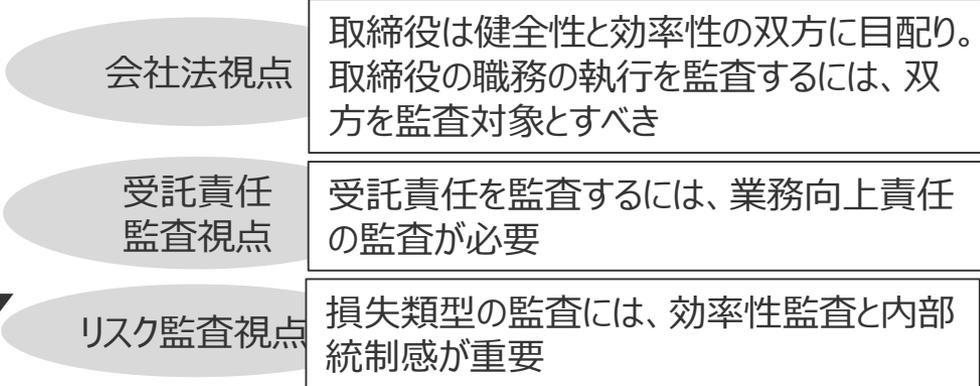
2. 監査論の観点  
監査の原点は会計監査で効率性監査はなじまない

3. 実務論の観点  
監査の明確な基準がない

注記2) 「経営の2元化」もよくある懸念

4. 責任論の観点  
監査役アドバイスにより損失が発生した場合の責任

効率性監査はなぜ必要か？（図13から抜粋）



注記) 損失類型：大型プロジェクト、業務活動ミス、子会社等 リスクの項目

問題あれば、株主に、監査役は効率性を報告するダブルチェックの必要性をどう考えるのか？

監査対象が会計監査以外にある以上そこに目を瞑ることはできない

客観的、明確な基準ないからといって、難しいことを放棄して良いということは許されない。

「経営判断の原則」に沿っている限りは、損害が発生させても、取締役、監査役とも責任は問われない。

4) 「健全で持続的な成長」に寄与するための監査役の関わり

- リスクに対する①損失抑止効果 ②企業の一員として業績向上に貢献するための損失発生を抑止に貢献

## 「監査を今、再び考える」

初版 2018/10/10 国元書房

著者 鳥羽 至英 早稲田大学商学部教授をへて、国際教養大学客員教授

秋月 信二 埼玉大学大学院教授をへて、埼玉大学名誉教授

- 改めて、「監査」を学問及び実務の立場から考え、どのように理解するかをまとめたもの。
- 対象は、監査に係るすべての人を対象にしたもの。
- 経営者の受託責任の視点で、経営者の受託義務、これを監査するとはどういうことかの視点で参考になる。
- 監査役の妥当性監査に対しては、判断基準が確立されたものではないことから、取締役任せるといのが主張。「妥当とはいえない」状況を検出した場合には、取締役会に報告、判断を任せろという見解

「監査」を再考する視点では参考になった。一方、結論は、監査役の妥当性監査反対論者の意見。「監査役の妥当性監査」に対して、今の私の理解であれば、この主張はあてはまらないと感じた（監査というと、判断内容対して助言ではなく監督権を有してしまうと考えていることから？）ので、併せて一部を紹介したい。

---

## 経営者が負う「受託責任」とは何か？

次頁で説明する。

森田コメント

要は、受託責任とは、

「株主は、社長に対して、経営を任せろから、健全で持続的な成長を果たせるような経営を行い、結果、出資した財産の状況をきちんと報告しろ」ということだろう。

## 経営者が負う「受託責任」とは何か？ また、内部統制・監査との関係

受託責任とは、受託者である経営者（代表取締役社長）が委託者に対して負っている、委託受託関係を基礎にして生じる出資財産にかかる経営責任を総称する概念である。(P.112)

受託責任

財産の保全管理責任

報告責任

### 内部統制の目的

財務報告の信頼性

事業の有効性・効率性

資産保全

法令遵守

### 報告責任

- ① 受託した財産を運用（消費）した結果、いかなる業績が達成され、財産がどのように増減したか。
- ② 受託した財産をいかに有効に運用（消費）したか
- ③ 受託した財産がどのように保全されていたか。
- ④ 財産の運用（消費）が会社の定めた方針や手続きに準拠して行われたか
- ⑤ 財産の運用（消費）が法令に準拠して行われたか

### 財産の保全管理責任

- ① **消極的な意味**での財産の保全
  - a. 盗難・紛失・災害から保全する
  - b. 不正から保全する
  - c. 手続き上の誤謬から保全する
  - d. 未承認または不承認の取引から保全する
  - e. 法令違反から保全する
  - f. 無駄から保全する
  - g. 非効率な業務から保全する
- ② **積極的な意味**での財産の保全
  - h. 企業の市場価値の増大／最大化を図る

監査役監査対象

適法監査

効率監査  
(妥当性監査)

経営者・取締役の責任

注記) 著書に沿って、関係をアレンジしたもの／効率性監査に対しては、森田の考えで追記

## 受託義務と内部統制及びその目的とは何か

### 1) 内部統制（COSO報告書⇒COSOキューブ）の特長

- 単なる仕組み⇒経営者が果たすべき行動をプロセスとして捉えていること
- 内部統制は、株主視点で捉えていること (P.127)  
(統制環境の中に「取締役会・・・」の記述、財務報告)

### 2) 内部統制本来の目的とは何か？ (P.122,135)

- 内部統制は、受託者（経営者）が負っている、委託者（株主）に対する受託責任を適切に、有効に果たす手段
- 株式会社であれば、企業の最高経営責任者（代表取締役社長）が、株主に対して、受託した出資財産に対する受託責任を果たすため。

### 3) 内部統制とは (P.123)

- ①、②、③に分けられる目的の達成に関して、合理的な補償を提供することを意図した、事業体の取締役会、最高経営責任者、及びその他の人々によって遂行されるプロセスである。
- 内部統制を構成する要素は、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）、IT対応の6つ。（オリジナルは5）……の

注記）④資産保全は、最上位目標（受託責任）であり、①、②、③の目標それぞれが、④に密接に関係している。①、②、③⇒④（オリジナルにないのは、このため）

### 4) 内部統制の適切な整備・運用によって得られる恩恵の最大の享受者は、経営者自身である。(P.122)

### 5) 内部統制の考え方の「会社法」への反映（会362-4-6）

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社からなる企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令（会施規100-1）で定める体制

#### 内部統制の目的

- ① 事業の有効性・効率性
- ② 財務報告の信頼性
- ③ 法令遵守



- ④ 資産保全

オリジナルは①-③／日本版①-④

## 監査役の妥当性監査に関する結論部分をまとめる

- 1) 監査役監査は取締役の職務執行にかかる適法性監査に尽きる。(P.164)
- 2) 監査が機能を果たす条件 (監査役監査、内部監査、公認会計士監査 共通) (P.165)
  - ① 確立された／具体的な基準があること
  - ② 監査人が企業の業務活動と日常的に対峙状況がする確保されていること
  - ③ 監査人の意見・結論は、監査人が現場に赴き、現場に証拠を求め、入手・分析・評価した証拠に基づくもの
  - ④ 監査の独立性 (執行や人事の任免等と兼務またはそれに関与してはならないこと)
- 3) 非常勤の社外役員は、監督機関への就任を通じていかすべきで、非常勤社外監査役は、監査の形骸化
- 4) **監査役の適法性監査と妥当性監査について**

筆者の主張を表にまとめると

注記) 監督とは執行のあり方を監督するもの

	社外取締役 (非常勤)	監査役 (常勤監査役)
	執行の監督権限	執行の監督権限がない
適法性監査	○ その判断内容は、監査役のよりは厳密性で劣る。	◎ 2)の条件をすべて満たす常勤監査役こそ、意味のある適法性監査を果せる。
妥当性監査	◎ 監督に固有の判断基準はなく、取締役であれば判断基準は取締役の内的過程に存在するから、妥当であるとかないという妥当性の判断にとどまる。一方、外からの厳しい目で監督可能	× 確立した基準がない中で、証拠もなく、妥当性の監督はできない。独立性からも、その内容に立ち入れない。 <u>妥当とはいえない状況を検出した際には、取締役会に報告し、監督機関の判断にゆだねるべき</u>

→ 現場で入手した証拠を明確な判断基準に照らし判断できるのは、常勤監査役の適法性監査である。監査役は、曖昧な妥当性に対する判断、執行の監督はできない。適法性監査に主眼を置き

## 監査役の妥当性監査に関する結論に対する森田の反論・見解（前頁に対して）

1) 監査役監査は取締役の職務執行にかかる適法性監査に尽きる。・・・に対して

**監査役監査は取締役の職務執行にかかる適法性監査に加えて、妥当性監査に踏み込むことは可能であり、望ましい。**

筆者に対する反論等

- 時代の要請（CGコード、監査役監査基準） 監査役のダブルチェック、積極的な活用
- 知見を有し現場を知る監査役であれば、社外取締役が気づけない意見、助言できる可能性あり。  
経営判断の原則レベルでの妥当性の判断は、社外を含めて取締役の仕事（妥当といえない状況であれば、監督権限で、必要なら是正を指示できる）のは当然として、筆者自身も記述しているように、常勤監査役であるからこそ、過去の経験を含めて、より現場を把握していることから、より深い妥当性に対する見解を有することもあるだろう。
- 監査役は、取締役の判断内容そのものに対する監督権（是正権限・指示）はないが、取締役の職務執行に関する監督義務があるので、懸念あれば、取締役会に対して意見、助言を行うことは問題ない。  
筆者自身も、妥当とはいえない状況を検出した際には、取締役会に報告し、監督機関の判断にゆだねるべきと述べている。（監査役は、是正を意味する監督権はないから）・・・同意見
- 取締役会の判断の有無のみでなく、内容に対する意見、助言であれば、取締役会の職務執行に係る建設的な意見であれば、少なくとも、取締役会の経営判断の原則レベルで、監査役は、必要であれば積極的に意見、助言をできることが望ましい。
- 「妥当性監査」あくまでも、監査（意見、助言）であって、内容の監督（是正指示）ではないのは明らか。  
最近、一部の法学者を除いて、妥当性監査の議論がほとんどない？のは、実務者は、上記のような見解を持っているからだろう。あえて言うなら、以下のように具体的に定義したらよいのか？

監査役の「妥当性監査」とは、取締役会の職務執行監査の一環で、その有効性・効率性に関する重要な意思決定に対して、その判断の有無、内容の適法性のみならず、その妥当性に対して、意見がある場合には、これを積極的に表明することをいう。

## 「監査役の適法性監査と妥当性監査監査役」

発行 2018/4 情報センサー Vol.131 特別寄稿

著者 高橋 均 獨協大学教授、監査懇話会特別顧問

<https://www.eyjapan.jp/library/issue/info-sensor/2018-04-03.html>

現時点の理解と合致しているもので、改めて、目新しい内容ではないが、特別顧問の高橋先生が、妥当性監査に対して、総括して見解を述べているので、「妥当性監査」を整理する意味では、参考になった。) 一読する価値はあると思う。

### 本文から抜粋

- 学会では適法性監査限定論が通説だったが最近はあまり聞かれない。
- 最近、監査役の権限は単に、適法性監査に限られるとはいえず、妥当性に及ぶという説も有力
- 筆者の見解
- 監査役は、適法性監査限定であることを過度に意識する必要はない。
- 取締役の業務執行の判断の過程や内容の合理性（経営判断の原則）を見極めるため妥当性の観点も必要
- ただし、一方的な介入は、経営執行の2元化につながる。
- 取締役会における経営判断の原則の適用有無について判断の前提となる情報収集の量、質ともに適切か否かに関して、発言することは問題ない。
- これは、オブザーバとして参加する社内会議、委員会でも同様



**妥当性に対して、2元化に留意しつつ監査役が適切な意見を積極的に陳述する意義は大きい。**



監査役の適法性監査と妥当性監査

特別寄稿

獨協大学 法学部教授 高橋 均

# 「監査品質の向上を目指して」から、一部要約 1/2

「監査品質の向上を目指して ～検査結果事例集の公表～」

発行 平成24年11月 金融庁

著者 日本監査役協会・公認会計士・監査審査会（注記） 会長 友杉 芳正

古い資料であるが、金融庁の機関と監査役協会が監査品質向上をテーマに現状をまとめた資料  
今回のテーマに関して、いくつかの項目は参考になる。興味があれば、一読を。

## 適法性監査と妥当性監査

適法性監査と妥当性監査の定義  
はあるが、監査役の対象であるかに関  
しては、諸説の紹介のみ

## 適法性監査と妥当性監査

- (1) **適法性監査** ⇒ 取締役の職務執行が法令・定款に準拠して実施されているか否かを検討する。  
⇒ 取締役の職務執行の法令・定款への準拠性に限定する狭義説以外に、広く法の精神からみての妥当性にまで及ぶ広義説がある。
- (2) **妥当性監査** ⇒ 取締役の職務執行が経営方針等に準拠して合理的であるか否かを検討する。  
⇒ 妥当性監査にも、経済的・効率的であるか否かの消極的妥当性監査以外に、効果的・目的的であるか否かの積極的妥当性監査がある。
- (3) 監査役監査は、① **適法性監査に限定する**、② **適法性監査を主とするが、必要な場合には妥当性監査に及ぶ**、③ **妥当性監査に及ぶ**、見解がある。

<https://www.fsa.go.jp/cp/aaob/sonota/kouen/20121126-1129/01.pdf>

注記) 平成16(2004)年4月1日、金融庁に設置された合議制の行政機関

# 「監査品質の向上を目指して」から、 一部要約 2/2

## 監督と監査の混乱？

### 監査と監督の明確な違い ①

- 監査は、助言、勧告権
- 監督は、命令是正権

### 監査役には取締役会の監督権があるのか？

- 監査役協会 Audit & Supervisory 有 ②
  - 会社法 ③
- 監査役：取締役の職務執行の監査 無  
取締役：取締役の職務執行の監督

## 監督と監査の法的差異(1)

★ 第362条(取締役会の権限等) ⇒ 監督権

2 二 取締役の職務の執行の監督 ⇒ 受託者(取締役)としての監督権には、人事・労務・財務などの経営判断権限がある

★ 第381条(監査役の権限) ⇒ 監査権

監査役は、取締役(会計参与設置会社にあつては、取締役及び会計参与)の職務の執行を監査する。監査役は監査報告を作成。

★ 第385条(監査役による取締役の行為の差止め) ⇒ 差止請求権

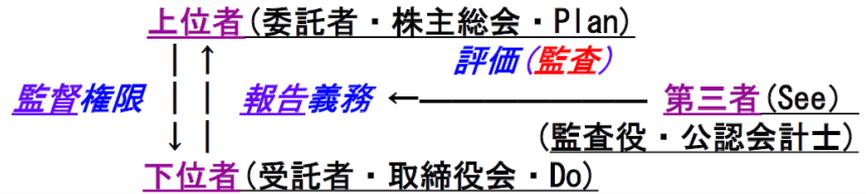
監査役は、取締役が監査役設置会社の目的の範囲外の行為その他法令若しくは定款に違反する行為をし、又はこれらの行為をす  
るおそれがある場合において、当該行為によって当該監査役設置会社  
に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該取締役に対し、  
当該行為をやめることを請求することができる。

★ 第340条(監査役等による会計監査人の解任) ⇒ 解任権

監査役は、会計監査人が次のいずれかに該当するときは、その  
会計監査人を解任することができる。職務上の義務違反…。

## 監督と監査の概念差異

◆ 3人(上位者・下位者・第三者)の存在が前提 ◆



1

- ① 監督機能は「ライン関係」のため「支配命令是正権」
- ② 監査機能は「スタッフ関係」のため「助言・勧告権」  
⇒ 監査には司法警察権、捜査権、監督権はない。
- ③ 第三者性は「独立性・専門性・意見表明性」の3要件
- ④ 監査(audit)は合理的保証業務・肯定の「適正である」意見表明・証明。⇒ レビュー(review)は限定的保証業務・「否定の否定=肯定」の「不正は存在しない」結論表明・疎明。 25

## 監督と監査の法的差異(2)

(1) 取締役が会計監査人の「選任議案・報酬の決定権」をもち、監査役は「同意権」をもつ(「インセンティブのねじれ」問題) ⇒ 平成24年9月7日、会社法制の見直しに関する要綱案公表 ⇒ ① 監査・監督委員会の設置案(委員は非常勤執行取締役・3人以上・過半数が社外)。② 監査役は会計監査人の「選任権・解任権・再任権」を持つが、監査報酬権は持たない案。③ 監査報酬の「決定権」は今まで通り取締役が持つので現状維持。 ⇒ 「監査概念の監督概念化への変容か？」

(2) 監査役の英文表記

「監督機能 (supervisory board)」に、取締役会と監査役会があるとし、「監督の一翼としての監査」と位置づけている。

平成 元年 ⇒ 監査役 (KANSAYAKU, Statutory Auditor)

平成 5年 ⇒ 監査役 (Corporate Auditor)

監査役会 (Board of Corporate Auditors)

平成24年 ⇒ 監査役 (Audit & Supervisory Board Member)

監査役会 (Audit & Supervisory Board)

# 実務上、一般に理解されている妥当性監査に対する監査役の関わり

抜粋

## 「監査役監査基準」 (日本監査役協会)

### 第2章 監査役の職責と心構え (監査役の職責) 第2条

1. 監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。【Lv.3】
2. 前項の責務を通じ、監査役は、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果断な意思決定が可能となる環境整備に努め、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、取締役又は使用人に対し能動的・積極的な意見の表明に努める。【Lv.4】
3. 監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証、会社の業務及び財産の状況に関する調査等を行い、取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見の表明、取締役の行為の差止めなど、必要な措置を適時に講じなければならない。

## 「監査役の英文呼称」 (日本監査役協会)

2012/8/29

従来の

- Auditor
- Corporate Auditor
- Statutory Auditor



現在の推奨

- Audit and Supervisory Board (監査役会)
- Audit and Supervisory Board member (監査役)

主な改正趣旨

Auditor では会計監査人、内部監査人と同様との誤解

役員として取締役の監督に加えて、取締役会、非業務執行役員等との協働の重要性 (Supervisor 上下関係強すぎる等)

## 「コーポレートガバナンスコード」

【原則 1 – 5. いわゆる買収防衛策】買収防衛の効果をもたらすことを企図してとられる方策は、経営陣・取締役会の保身を目的とするものであってはならない。その導入・運用については、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

【原則 1 – 6. 株主の利益を害する可能性のある資本政策】支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、既存株主を不当に害することのないよう、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべきである。

【原則 4 – 1. 取締役会の役割・責務(1)】取締役会は、会社の目指すところ（経営理念等）を確立し、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、具体的な経営戦略や経営計画等について建設的な議論を行うべきであり、重要な業務執行の決定を行う場合には、上記の戦略的な方向付けを踏まえるべきである。

【原則 4 – 4. 監査役及び監査役会の役割・責務】監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

## COSOキューブで有名な内部統制（今までの個人的な疑問を改めて考える）

COSOキューブ（日本版）（次頁）に対する個人的な疑問

- ・なぜ、日本版は、資産の保全が追加されているのだろう？
- ・財務報告の信頼性は理解できるが、業務の有効性・効率性以外の、事業執行そのものが登場しないのは？

今回、参考した書籍（注記）等を参考にして、森田なりの理解をまとめてみたい。（必要であれば、ご意見ください）

2つの疑問に対して、いきついた現状での解釈（森田）は以下の通り（注記）「監査を今、再び考える」他

### 資産保全について

#### なぜ日本版は、資産保全を加えた4つの目的なのか？

- 日本版は、3つの目的を達成することによって、資産の保全という最終目的を達成できることを見える化  
当初のCOSOの目的には、含まれていない。なぜか？ それは、最終的な目的は、資産の保全であり、3つの目的のそれぞれが資産の保全にかかわるから。3つの目的を果たすことによって、会社の最終的な目標である資産の保全を達成できるから。一方、これが目的に記述されないと、最終目的が資産の保全であることが分かりにくいから。

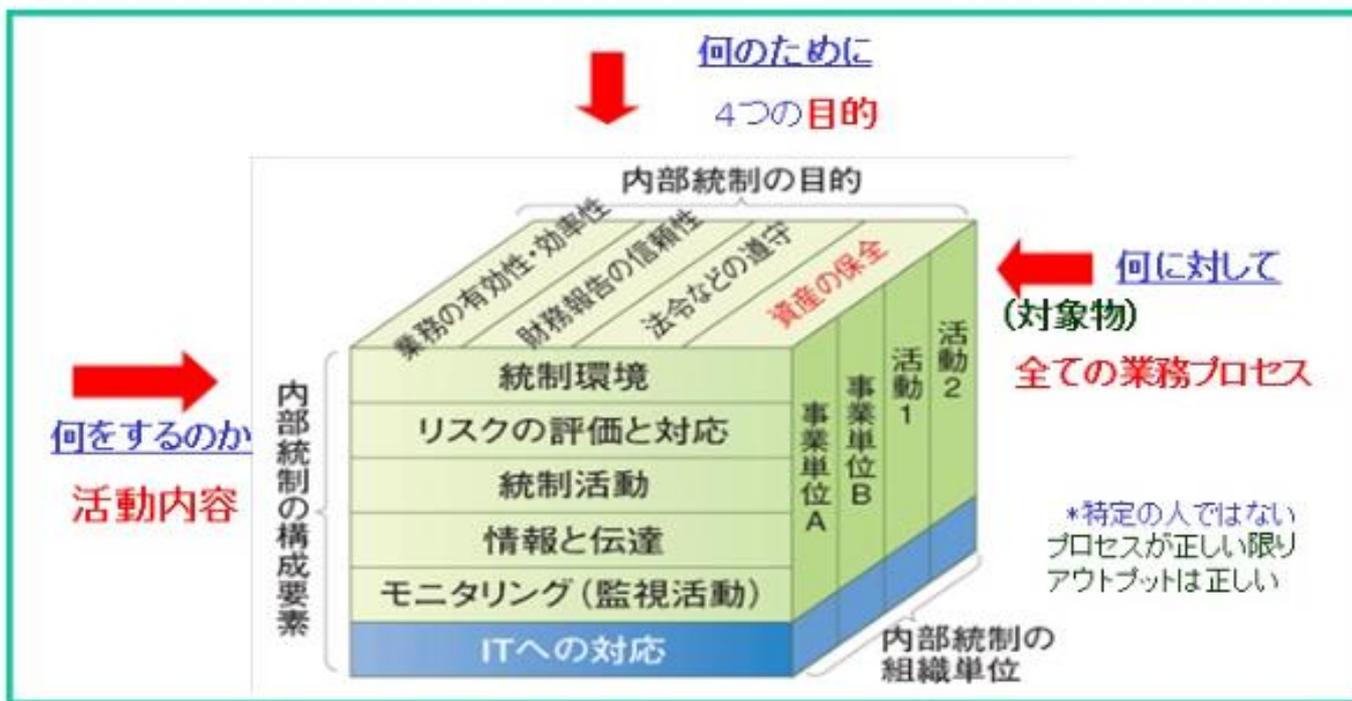
### 事業報告について

#### なぜ3つの目的に含まれない重要な執行内容（効率性以外の重要な非財務項目（情報））がないのか？

- COSOフレームを作ったのが、会計監査人だから。  
どうやらこのようなことらしい。非財務情報を集約したものが事業報告  
現在では、社内での内部統制上も、株主の視点でも財務報告だけでは、現在はもとより、将来的な方向性がわからないことから非財務領域を集約した「事業報告」は、一層重要になった。  
将来は、「財務報告」の信頼性 ⇒「財務及び事業報告」の信頼性にかわるかもしれない。  
実際、そのような議論もあるらしい。

# 内部統制(internal Control)フレームワーク 2/2

## COSOキューブ



- \* 1 日本版のCOSOキューブでは「資産の保全」及び「ITへの対応」が米国のCOSOキューブに追加されている
- \* 2 内部統制への対応については  
「金融商品取引法」では、上場企業を対象としているため、主たる目的は「財務報告の信頼性」に限定される  
それに反して「会社法」は上位の法律であるため、4つの目的を全て含んでいる。

本来、COSOキューブは、「内部統制システム」を株主の視点でとらえたもの

# 「妥当性監査」と「効率性監査」は同義なのか？ この見解は正しいか？

## 「妥当性」と「効率性」に対する今までの個人的な疑問 解釈を今、改めて考える。

今までの個人的な解釈 ⇒ 同義。これは、正しいのか？（書籍でも、曖昧な場合あり）（注記1）

内部統制の目的	妥当性 vs 適法性 （判断）	効率性・有効性 （判断）
事業の効率性・有効性	妥当性 明確な判断基準なし	効率性・有効性
財務報告の信頼性 「財務及び事業報告」の信頼性		注記2) 適法性vs 効率性 という人は、事業執行に係るすべての業務が、最後は、効率的か、有効性あるかの視点なのか？
法令・定款等遵守	適法性 明確な判断基準あり。	

⇒「妥当性」と「効率性」（「妥当性監査」と「効率性監査」）は本来、異なるもの。

- 判断対象（内容）に明確な判断基準がない領域での判断妥当か否かの判断が、「妥当性」判断（「妥当性監査」）
- 同じく、対象（内容）効率的（有効）か否かの判断が「効率性（有効性）」判断（「効率性（有効性）監査」）

⇒「適法性」vs「妥当性」は正しいが、「適法性」vs「効率性」は、厳密には、正しくない。（注記2）

- 判断対象が、効率性、有効性にかかわる場合のみ、「妥当性」と「効率性」はほぼ同義  
この場合、イメージとしては、
  - 妥当性・・・一般の知識人からみて、内容が、「妥当だ」と思えるレベル（例 経営判断の原則レベル）
  - 効率性（有効性）・・・より厳密（例 執行側が具体的に、計数を用いて判断するレベル）



同じ対象であった場合

判断レベル	妥当性	有効性
一般的知識人	↑強いイメージ	↓強いイメージ
専門家		

# 経営判断の原則について

経営判断の原則は、取締役が行った経営判断が裏目に出て損失を被った場合に、取締役に法的責任があるか否か(善管注意義務違反があるか否か)を判断する際の基準となる考え方

判例に基づく法的な責任の裁判所基準

**第一要件「取締役が経営判断を行うにあたって、その前提となった事実の認識について不注意な誤りがなかったかどうか」**

**第二要件「また、その事実に基づく意思決定の過程が通常の企業人として著しく不合理なものでなかったかどうか」**

という、二つの要件について判断する

監査役監査基準の定め

(監査役監査基準 監査役協会)

(取締役会等の意思決定の監査)

第22条

1. 監査役は、取締役会決議その他において行われる取締役の意思決定に関して、善管注意義務、忠実義務等の法的義務の履行状況を、以下の観点から監視し検証しなければならない。

- ① **事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと**
- ② **意思決定過程が合理的であること**
- ③ **意思決定内容が法令または定款に違反していないこと**
- ④ **意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理ではないこと**
- ⑤ **意思決定が取締役の利益または第三者の利益でなく会社の利益を第一に考えてなされていること**

2. 前項に関して必要があると認めるときは、監査役は、取締役に対し助言若しくは勧告をし、又は差止めの請求を行う。

# 監査役に取締役の職務執行の監督権があるのか？

どのように理解すればよいのだろうか？（以前からの疑問。今回のまとめにあたり、改めて、整理してみたい。）

## 監督と監査の差異（一般的定義）

**監督** 法律で、ある人またはある機関が、他の人または他の機関の行為について監視し、必要とする時には指揮・命令などを加えること（大辞林）

**監査** 監査とは、法令や各種規制、社内規程及びその他の通達など予め定められた遵守すべきルールや規範に照らし、実際の業務やその成果物がそれらに則っているかどうかを、客観的な第三者が監査対象に応じて適切な手法を用いて検証し、是正すべき点があればそれを指摘する業務のこと。**監督とは異なり、是正作業を指示・管理することは求められていない。**

## 監査と監督の明確な違い ①（監査品質 金融庁）

- 監督は、命令是正権
- 監査は、助言、勧告権

監査役の取締役の職務執行に対して

会社法 **監査**

監査役協会 **監督**（注記1）

注記1) 監査役監査基準 会社の監督機能の一翼を担い・・・

英文呼称 Audit & Supervisory Board Member

**会362-2** 取締役会は、次に掲げる職務を行う。

- 一 取締役会設置会社の業務執行の決定
- 二 取締役の職務の執行の監督
- 三 代表取締役の選定及び解職

**会381条** 監査役は、取締役（会計参与設置会社にあつては、取締役及び(会計参与)の職務の執行を監査する。

会385の差し止め請求権にかかる条文では、特に目的外の行為により、会社に著しい損害を与える、もしくは法令、定款に反する場合には、やめることを請求できる（「監督」に近い）。一方、職務執行に対しては、監査役の法的なミッションは、法令・定款を重視するなら、「監督」でもよい？ そうなると、これ以外の内容に対して誤解されるから？？ ということで、森田は、現実的には以下のように考えたい。

（実務的に）監査役は、取締役（会）の法令（定款）遵守に対しては実質「監督」権（是正を指示）、取締役会の執行内容、特に、取締役会等での重要な意思決定に対しては、その有無、法令遵守性のみでなく、その内容に対しても、「監査」に近い権限（注記2）を持つ。要は、是正指示はできないが、意見は可能。

注記2) 「監査」の基準を（経営判断の原則）とうたうと、それ以上のレベルでの意見ができなくなる

執行業務の妥当性（業務内容の効率性・有効性等）に関する株主の監査役への実務上の期待は何か

## 株主の会社に対する期待

- 健全で持続的に成長することによる企業価値の（維持）向上や→ 業績の向上 → 株価の上昇

## 株主総会での取締役、監査役への監督の委任

取締役、監査役等の選任等、会社経営の基本事項を判断し、取締役、監査役に以下を委任する。

### (1) 取締役会に対して

- 会社経営及び事業執行に関する重要な意思決定
- 執行の監督（実質的な事業執行が取締役会決議、法令・定款等に従い、業務を遂行することの監督

### (2) 監査役に対して

- 取締役の職務の執行を監査して、結果を報告すること

監督面では、取締役会での相互監視を含めた監督を委任するのとともに、監査役には、取締役をチェックさせる2重のチェックシステムが、日本の監査役制度の特徴

株主の期待は、現実的には、「誰でもいいからきちんと監督してくれ」のはず。

## 2重のチェックの視点で、監査役に対しては

- (1) 取締役会が形骸化して、委託した執行業務を取締役会で監督できているか？
- (2) 取締役は、相互監視、監督できているか？
- (3) 取締役会の決定の下でなされる執行業務を内部統制視点でチェックして体制、運用に問題ないか？
- (4) 経営者、従業員が悪いことをしていないか？（コンプライアンスリスク視点で企業価値をさげないか？）

## 株主視点での監査役への期待

- 本来、適法性監査のみを期待するはずがない。（「誰でもいいからきちんと監督してくれ」のはず。）
- 「監査役は、法律的な適法性監査が公式ですが、内部統制の妥当性に入り込んで良いか？」なんて聞いても意味がない。（「事業はわからないけど、踏み込めないなら、仕方ないけど」と言われるだけ。）
- だから、CGコードに記載されたような株主の声がソフトローとして、上場会社には、公式に要求された。
- 法律では、明確な基準を持つ適法性監査のみ対象にしているが、これ以上踏み込むなどは言っていない。ただし、踏み込み方は、監査役の状況を含めた各社状況等の差が大きく、現状では明文化が難しい。

## 「妥当性監査」とは

この定義で良いか？

一般にはいわゆる適法性監査と対になり、企業が持続的に成長を果たすための執行内容の合理性を監査すること。多くの場合、取締役会等の場でなされる短期のみではない中長期にわたる事業遂行にかかる重要な意思決定に対しては、その内容の有効性、効率性と同義であるから、大きくは効率性監査と同義と考えてよい。

## 「監査役の妥当性監査」とは

- ① 取締役会が行う重要な意思決定としての執行業務を、取締役の職務執行の視点で、監査すること。
- ② 必要があると認めるときは、監査役は、取締役に対し意見、助言を行うこと。

## 「監査の視点」

- ① 意思決定内容が、取締役会に付議され、議論を含めた決議が行われていること。
  - ② 内容が法令、定款に従っていること。
  - ③ 取締役に対する「経営判断原則」に準じて、内容、プロセス等が、一般的に見て合理的であること。  
(取締役会での（社外取締役の判断レベル）)
  - ④ 自社の事業状況、経営状況、その他、計数情報を踏まえて、意思決定内容が合理的であること  
注記)
- (L1 義務)
- (L2 推奨)
- (L3 可能なら)
- ① 経営戦略決定は、最も重要な意思決定項目であり、この確認は、すべての監査役の監査対象
  - ② 戦略事項であっても、この確認は、すべての監査役の監査対象

注記) 一部の法学者等には、監査役の適法性限定論が今なおあるが、法学者を含めた実務家の間では、企業の成長のためには、CGコード原則4-4に記載されているように、監査役が妥当性監査に建設的に踏み込むこと自体は問題ない、むしろ踏み込むべきという考え方が主流だと思われる。

## 補足事項

### 1. 監査役の妥当性監査への関与について

監査の視点の①及び②は、すべての監査役の義務である。CGコード原則4-4を中心にした投資家、株主の要求、監査役監査基準でのあるべき姿を考慮すれば、監査役として、法的な義務のみでなく、企業の持続的な成長のために、重要な意思決定内容そのものに対して、関心を持つとともに、必要であれば、意見、助言を表明することは、望ましい。（特に、親会社、上場企業等）

### 2. 監査役の立ち位置

監査役による「執行監督」（内容に対する是正、指示はできない）にならないように留意することが重要（いわゆる経営の二元化と思われぬような配慮が重要）

- ① 具体的には、取締役の職務執行監査の視点で行うこと
- ② 建設的な意見であれば、必要であれば、積極的な意見、助言を行うことは問題ない。

### 3. 監査の視点

取締役であれば、レベル2は一般的には、社外取締役の判断レベル。監査役でも、経営上の知見、常識があれば、可能な場合が多い。

レベル3に対しては、取締役、監査役ともに、②に比べて、知識、経験を踏まえた専門性が要求される領域。場合によっては、社外取締役よりも、社内事情に精通した常勤監査役であれば、社外取締役よりも、深く理解できる可能性あり。

### 4. 責任論

監査役の意見を聞いて損失を発生した場合の責任論。レベル2であれば、取締役同等の経営判断原則準拠なので問題ないが一般的な見解、レベル3以上に対しては、あくまでも意見、助言で決定権は取締役会とのスタンス

### 5. 意見表明に対して

取締役会での意見表明の前に、事前に、執行側幹部等との直接ヒアリングで、必要な意見を表明することが望ましい。仮に、懸念がある場合には、事前の社外取締役との意見交換も有効か。

# 妥当性監査のレベルと監査役の関わり 3/3

妥当性監査のレベルとは？ 監査役は、どこまで入り込むべきか？ 入りこめるか？

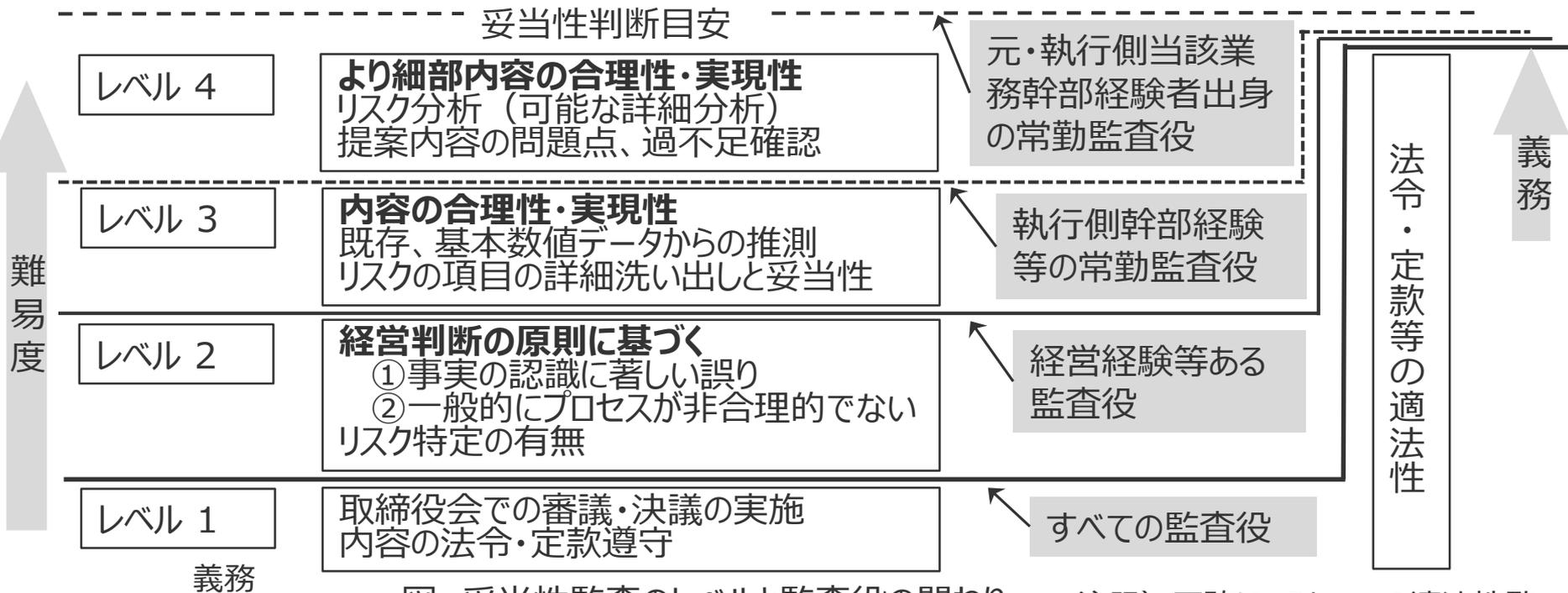


図 妥当性監査のレベルと監査役の関わり

注記) 正確にいうと、L1の適法性監査は妥当性を判断するものでない。

## ● レベルに対するコメント

- レベル1・・・すべての監査役の義務（適法性、取締役会の義務）
- レベル2・・・努力義務で、経営経験等ある常勤監査役であれば、社外取締役の判断レベル
- レベル3,4・・・社内業務、リソース等の状況、専門性等が必要なため、望ましいレベル

## ● レベル2以上に踏み込む場合の注意事項

- どこまで踏み込むかは会社の種類、状況他、様々。監査役自ら決めなければならない。
- いわゆる責任論に対しては、レベル2であれば、取締役と同等の経営判断原則、レベル3以上は、あくまでも意見、助言であり、決定権限は取締役会

## 2. 戦略監査編

参考文献から関連する内容を抜粋・紹介  
森田の総括

## 「ストーリーとしての競争戦略」

初版 2010/5/6 東洋経済新聞社

楠木 建 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授

新しい本ではないが、話題になった書籍。

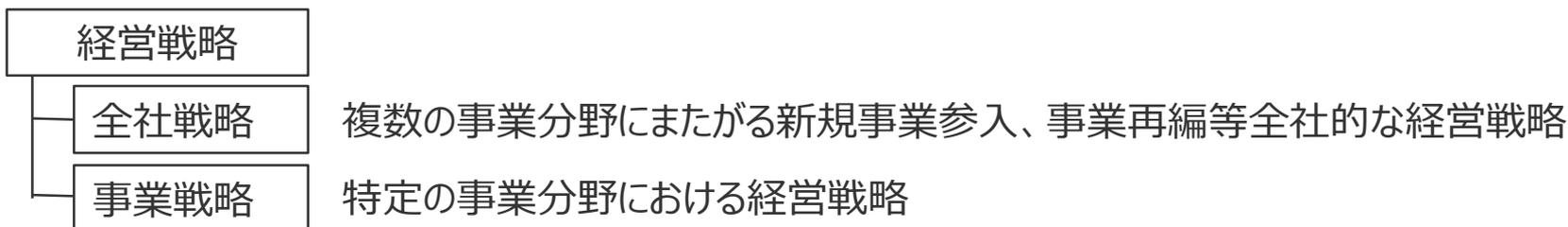
経営者、戦略関係の実務者のみでなく、経営戦略の素人に対しても競争戦略におけるストーリーの重要性をいくつかの事例を含めて容易にまとめたもの。

いわゆるSWOT分析のような手法等の解説本でなく、経営戦略のなかでも、事業戦略を対象にしているが、基本的な考え方は、全社戦略にもあてはまるだろう。

戦略に関心ある方は、一読をお勧め。

今回、多くを参考にしことから、著者が説明する基本的な内容に関して、一部を抜き出して、要約する。

対象とする競争戦略は、事業（競争）戦略である。



## 戦略とは何か？ 戦略ストーリーの重要性

戦略とは何か？

「企業の究極のゴール」(P.71-)

「長期にわたって持続可能な利益の最大化すること」

これによって、従業員、顧客、株主、社会のすべてのステークホルダに貢献可能になる。

「経営（競争）戦略」とは？(P.12-)

持続的な利益を生み出すための基本方策 (P.163)

要するに、「どうやって儲けるのか？」

戦略の本質とは何か？（競争戦略に視点）(P.14)

違いを作って、つなげること。

- 第1の本質 競争他社との違いを作る
  - 第2の本質 違いを作るための個々の構成要素の組み合わせ、もしくは相互作用
- これにより、長期利益を実現できる。

戦略ストーリーの重要性 (P.52)

数字は過去のもの。まずは、第2の本質の合理性を実感できる筋の良いストーリーが重要

2種類の違いとは？(P.111)

- 種類の違い（ポジショニング、SP (Strategic Positioning) ……SPの戦略
- 程度の違い（組織能力、OC (Operational Capability) ……OCの戦略

## (補足説明) 戦略とは何か？ 戦略ストーリーの重要性

### 戦略とは何か？ (P.12)

- 日常的に使われているが、人によって、戦略という言葉のイメージいや定義はさまざま
- 教科書的定義 「組織がその目的を達成する方法を資源展開と環境との相互作用の基本的なパターン」・・・ わかりにくい。
- 「あなたの会社の戦略は何か？」と問われて、どう答えますか？ 戸惑いある人も？
- 目標は、戦略ではない。
- 最近はやりのバズワード（先端的な言葉、英語直訳が多い）の功罪
- 戦略を語る際のバズワードの多用（クラウドコンピューティング、IoT、・・・）  
バズワードは流行りもの。いつまで続くかわからない、これを戦略と勘違いしている場合もあり。
- 戦略とは、将来の世のや環境が「こうなるだろう」（だからそれに適応しよう）という予測ではなく、自分たちが世の中を「こうしよう」という主体的な意図の表明（P.425）

### 戦略ストーリーの重要性（数字の前に、ストーリーの筋）

戦略構想は将来のもの。過去の結果を数字で見える化しても、戦略は生まれない。優れた戦略とは、まだ誰も見たことのない、見えないものを見せてくれるもの。そのためにはストーリーを描くことしかありません。  
(P.54)

### 2種類の違いとは

ポジショニングとは、「位置取り」のこと。SPの戦略論では、「戦略とは、企業をとりまく競争環境の中で「他社と違うところに自社を位置づけること」(P.114) 初期の戦略論では、SWOT等、戦略決定のための技法開発が中心であったが、「ポータの戦略論」の優れた面の一つは、「フレームワークすべてがポジショニングという考え方で貫かれていること。

例) SP 種類の違い（性別、職業、趣味 等） / OC 程度の違い（身長、体重、年齢 等）  
他社が簡単にまねできないOCは、会社固有の「やり方」であることが多い。(P.128)

## 戦略ストーリーの組み立てに有効な“5C”とは？

実際の戦略ストーリーの立案は、5Cに従っていくと理解しやすい。

### 表 戦略ストーリーの5C (P.173)

- |  |      |
|--|------|
| 1. <b>競争優位</b> (Competitive Advantage) ……利益創出の最終的な論理                       | 「結」  |
| 2. <b>コンセプト</b> (Concept) ……本質的な顧客価値の定義                                    | 「起」  |
| 3. <b>構成要素</b> (Components) ……競合他社との「違い」<br>SP (戦略的ポジショニング) もしくは、OC (組織能力) | 「承」  |
| 4. <b>クリティカルコア</b> (Critical Core) ……独自性と一貫性の源泉となる中核的な構成要素                 | 「転」  |
| 5. <b>一貫性</b> (Consistency) ……構成要素をつなぐ因果論理                                 | 評価基準 |

### 補足説明

本書では、具体的な事例をまじえて、5Cそれぞれを平易に説明  
ストーリーの展開としては、上記の「起」→「承」→「転」→「結」となる  
ゴールである「競争優位」は、「持続的な利益の創出」

利益 (P) = 顧客が支払いたいと思える価格 (WTP (Willingness To Pay) ) - コスト(C)

「結」 ① 競合よりも顧客が価値を認める製品、サービスを提供できるか？

② 競合よりも低いコストで提供できるか？ のどちらか。

「起」 一貫性の高いストーリーにおいて、ここからスタート。これが重要で難しい。①と②のどちらを狙うのか？

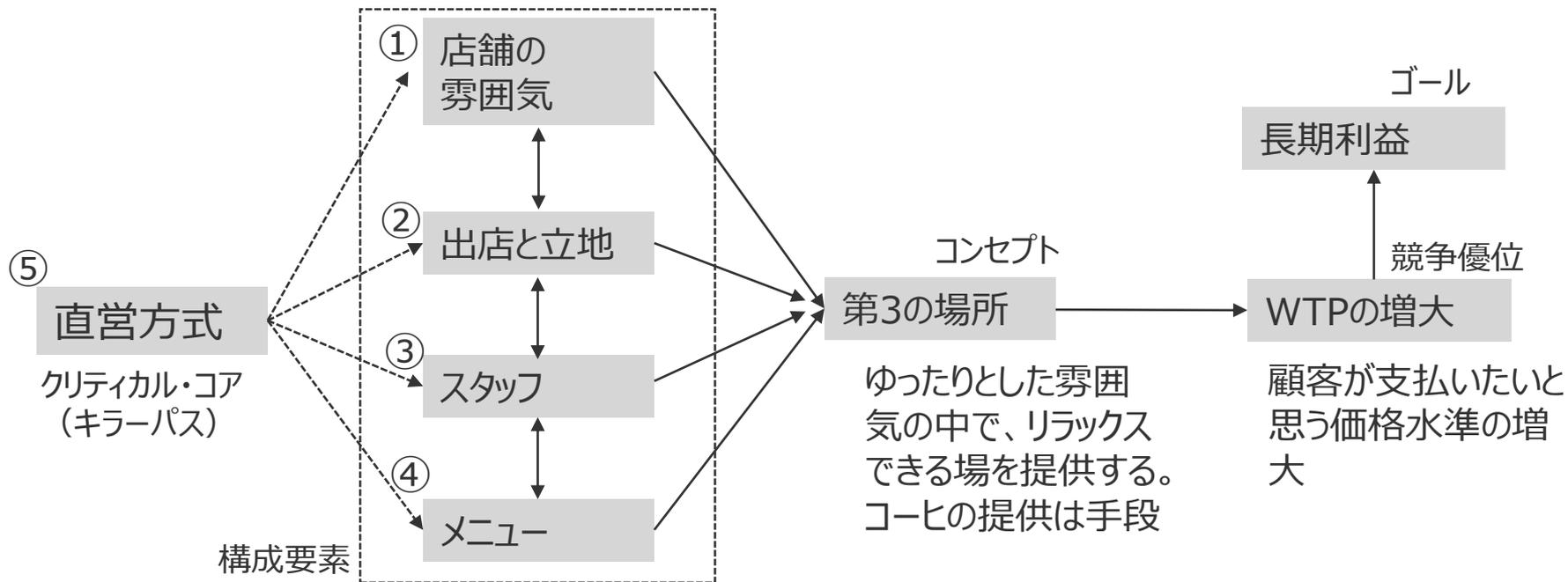
本当のところ、誰に何を売っているのか？

例) スターバックス ……コーヒではなく、「第3の場所」

サウスウェスト航空 ……単に、航空会社ではなく、「空飛ぶバス」、……

5Cの実例の一部を、次頁に紹介する。

(補足説明) 図5.1 スターバックスの(競争)戦略ストーリー (P.296-)



- ① 第3の場所を提供するための重要な要素 (BGM,ソファ、座席数・・・)
- ② 当初は一等地集中 (プレミアム立地) 第3の場所を利用者 ビジネスパーソン
- ③ 顔見知りの「バリスタ」とのコミュニケーション
- ④ 高品質のコーヒー
- ⑤ **クリティカル・コアの特長**

構成要素の一つであるが、一貫性を確保するために、個々の構成要素とも相互関係が大きい  
一見して非合理だが、ストーリー全体で考えると合理性を持つ  
 多数出店、コストを考えるとフランチャイズ方式が一見すると合理的だが、ストーリー全体に位置付けると強力な必然性、合理性が生まれる。

## T社PC事業を振り返る（自身のT社在籍時代に、関係が深かったことから、改めて、振り返ってみたい。）

T社PC事業 東京西多摩地区のA事業所が、開発、生産の中核拠点

PC事業の歴史 大型計算機の中核工場として、設立されたが、大型計算機からの撤退、中型計算機への移行を経て、80年代半ばに、個人用ノートブックPCに製品化に成功し、IBM,DELL等とならぶ、グローバルノートブック事業として業界をリード。その後、コスト対策として、メインの生産を中国の専用拠点にシフト、さらに、コンシューマ向け生産のほとんどを台湾を中心とするメーカに製造委託。2015年には、T社会計不正問題でも、とりあげられ、2018年T社から、中国企業に経営譲渡され、T社から分離された。あわせて、A事業所は閉鎖売却。

### 大きな流れ

- 事業戦略として当初の製品コンセプトであるノートブックPCの枠組みを超えられなかった。
- 製品自体は、基本的には、競合他社と差別化できないので、結果、コスト消耗戦に入った。
- 製品の差別化、高機能化には限界（ユーザの要求を超えている場合も）
- この過程で、T社1次会計不正問題の一つ、「バイセル」方式の問題が顕在化
- 2018年 T社全社戦略として、中国系メーカに事業売却(Dブランドは残すが)
- この状況は、基本的には、日系のS社液晶TV事業、半導体産業も同様

抜本的な（競争）事業戦略を描けなかったと言ってしまうえばその通りだが、……

多くの場合、同一事業体にあつては、本書で記述される（競争）事業戦略の必要性は理解しても、明確なコンセプトを描けないまま、目先の利益確保（これも重要だが）に執着し、製品の差別化（differentでなく、better）に注力するのに手いっぱい。

このような場合にどうするか？

- ・ APPLEが成功した iPad , iPhoneのようなまさに製品ではなく顧客に何を提供するか？
- ・ これが描けず、生き残りのストーリーがたたないなら、早い段階での全社戦略としての売却、撤退しかない？

要は、利益を出せている段階での、戦略議論の重要性を実感。赤字になってからでは、何もできない。

## 日本電産の事例（自身のT社在籍時代に、関係が深かったことから、改めて、振り返ってみたい。）

本文でも、優れた経営者として、日本電産の永守会長に言及している。  
優れた経営者とはいう視点で眺めてみよう。

### 日本電産の歴史

- 1973年4月 - 京都市において会社設立。精密小型ACモーターの生産を始める。（永守氏含む数人）
- 70年代後半から、FDD用スピンドルモータ(SPM)
- その後、80年代半ばからは、HDD（ハードディスク装置用SPMメーカ）として参入しNo.1を維持
- 90年代に入り、将来的なHDDの需要の限界（最終的な終息）をにらみ、積極的なM&Aにより、近い将来の軸足を自動車に移すべく、早くから、準備を行う。

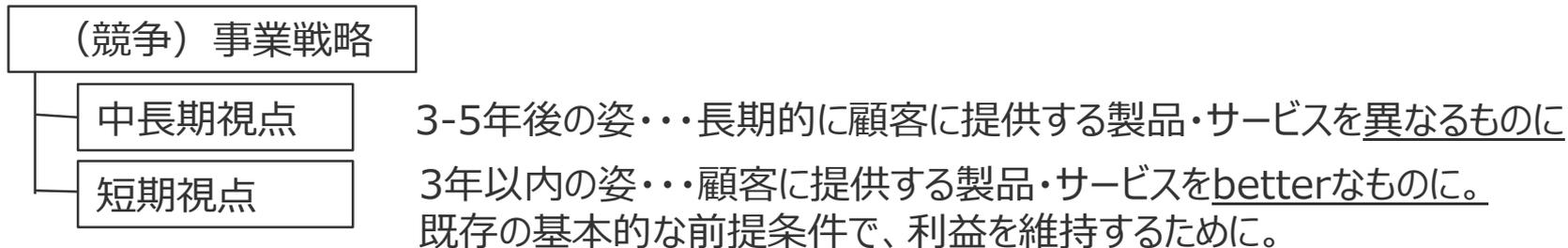
### 永守氏の優れたところ

- 20年以上前に直接、お聞きしたこと。「NIDECは、回るもの以外はやらない」と明言。現在もぶれない。
- この前提で、余力ある早い段階から、総合力をあげるために積極的なM&A、採用等を展開、全社戦略を明確化。技術力はあるが経営が悪化した会社を買収し、その場合でも人員削減はおこなわないのが特徴
- 従業員に対して、数々のメッセージ（名言）、これをポスタ（永守イラストを含めて）で分かりやすく多数掲示することにより、従業員に浸透させている。
- 時代に対して、柔軟  
例）20年前は、NIDECは完全なブラック企業。今や、2020年までに残業ゼロを実現すると2016年宣言
- その他 多数  
当然ですが・・・

→ 成功したから、優秀な経営者ではなく、「早い段階で、持続的な利益を確保するための筋の良い戦略を考え実行し、成功した結果、優秀な経営者と言われるのだ。」

# 「ストーリーとしての競争戦略」に対する所感等 3/4

## 持続的な利益確保のための戦略を時間軸で考える。



中長期視点での成長（利益維持、増大）が、本書のメインテーマである。

### 短期的な事業戦略

自身の経歴を踏まえて、特に、用途が限定されている部品メーカーの場合では、基本仕様が企画化されており、部品としての独自性を出しにくい。その中でどのような戦略を打ち出せるのか？がポイント  
このための戦略も、実務上、極めて重要  
仮にこれを、（広義）の事業戦略と呼ぶことにする。

## 短期的（競争）事業戦略を考える。～特定用途の部品メーカーの場合～

現在の戦略で、少なくとも3年以上の利益を確保、増大できるのか？ 具体的には、  
～最新の中期経営計画（中計）でうたう方策（戦略）で本当に儲かるのか？～

### 前提

製品のライフサイクルは短いため、同じレベルでの仕様の製品をいち早く顧客に供給開始し、かつ、これにより早い段階からのコスト低減を達成、これを短期時間軸で継続しなければならない（PC,HDD,半導体等）  
製品の基本仕様は規格化  
製品の製造設備 そのものは、専門メーカーからの調達

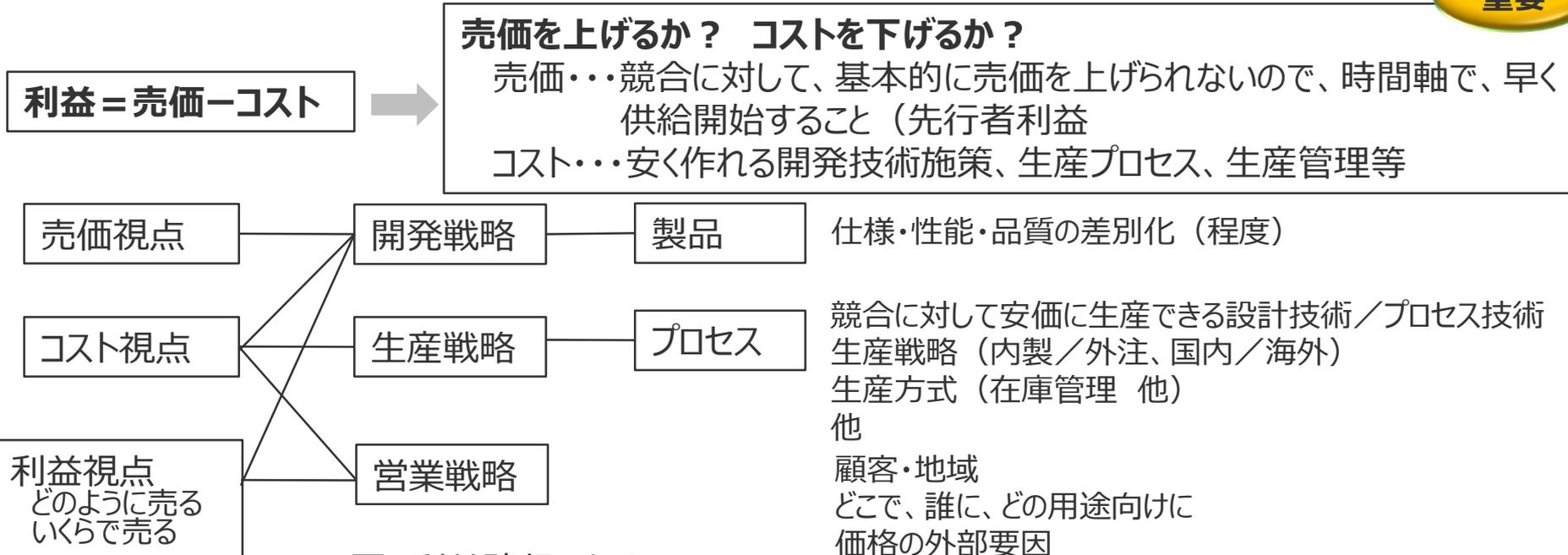


図 利益確保のために

**コンセプト**・・・他社よりも優れた仕様の製品を他社に先駆けて顧客に供給

**構成要素**・・・技術戦略・生産戦略・営業戦略における構成要素

**クリティカル・コア**・・・（TM社の場合は、国内製造。一見して、不合理）

**中計等の短期戦略決定、確認においても、戦略ストーリーの5Cの考え方は有効**

ポイント

- このストーリーに一貫性があるか？
- 目標のみならず、個々の構成要素の内容、実現性が明確か？

監査の視点でも活用可能

# 「攻めと守りのガバナンス」 から、一部要約 1/1

抜粋

EY Building a better working world

「攻めと守りのガバナンス」

発行 2017/5 情報センサー Vol.121 EY Advisory

著者 東 敏文 EY Advisory 公認会計士

<https://www.eyjapan.jp/library/issue/info-sensor/2017-05-06.html>

3ページ、一読する価値はあると思う。

本文から抜粋

- 従来は、法令遵守、コンプライアンス等に関連するリスク管理が守りのガバナンスの中心。加えて
- 2015年6月に適用開始されたコーポレートガバナンスコード（CGコード）では、持続的と中長期的な企業価値向上のために、経営者に適切なリスクテイクを促す攻めのガバナンスが明記された。
- コーポレートガバナンスには経営者に適切なリスクテイクを促す「攻め」の側面と、過度なリスクテイクの回避をめざす「守り」の側面がある。攻めと守りのバランスが重要
- リスクテイクによる攻めのガバナンスには、その意思決定の合理性を確保する「守り」のガバナンスとしてリスク管理体制が重要
- 戦略リスクもその対象（表1）
- リスク管理方法として、従来の個別型リスク管理から、GRCモデルを紹介（省略）

注記）今回紹介しないが、統括型リスク管理ERM（Enterprise Risk Management）も、最近の議論

▶表1 リスクカテゴリーと対応

カテゴリー	影響	内容	対応
経営戦略リスク	プラスの影響	経営戦略を実行し、企業の目的を達成するために重要なリスクであり、経営戦略リスクの多くは企業に機会をもたらす	排除または移転するよりはむしろ、「リスクと利益」を評価しながらバランスを取ることが必要
外部環境リスク	マイナスとプラスの両方またはどちらかの影響	企業の支配が及ばないリスクで、多くの場合発生頻度が低く、外部で生じるため予測が困難	費用対効果の高い方法でリスクの発生可能性を引き下げ、リスク事業が発生した場合のマイナス影響を最小限に低減
回避可能リスク	マイナスの影響	直接的に利益をもたらさないリスク	回避または低減する必要

# 「攻め」と「守り」の止揚監査 から、一部抜粋 1/1

## 「攻め」と「守り」の止揚監査

2018/9/14 日本経営倫理学会ガバナンス研究部会 研究会資料 (板垣さん 紹介)

山本 正 氏

攻めのガバナンスと守りのガバナンスは分離して扱われるものではなく、双方の相関性を考慮した監査が重要、表裏一体な関係性を止揚したガバナンスにより質の向上が図れる（止揚監査）、これに対する監査役の関りを論じたもの。攻めのガバナンスの典型である競争戦略監査をモチーフにあり方を論じたもの。

### 定義

**「攻め」のガバナンス**とは、会社の機関（取締役会、監査役等）が経営者を、健全な起業家精神をはっきりするように統治すること。

**「守り」のガバナンス**とは、経営者が忠実義務、善管義務に反して自分の李瑛（もしくは手抜き<リスクの放置>）を図ることを防止することを目的とする。

### 止揚監査

特に、攻めのガバナンスの典型となる競争戦略監査の場合には、「攻め」のガバナンスと、「守り」のガバナンスの典型である内部統制は、その相関性を考慮した「攻め」と「守り」を止揚した監査（止揚監査と定義）のあり方、監査役の具体的ななかかわりをテーマに止揚監査のイメージを示す。……（以下省略）

### ざっと読んだ私の理解・印象

別スライドで示した私の現在の理解（「守り」のガバナンスにおける**過度のリスクテイクを抑制する機能**をどちらにおくかの違いで、筆者はこれを「攻めのガバナンスとしている」と異なるが、これは本質的な問題ではなく、積極的なリスクテイクを抑制する機能との表裏一体の関係が重要で、ここに、監査役も踏み込むべきという本質的な見解は同意。

具体的な取り組み方の手法は参考になるが、別紙で定義するレベル3, 4の上位の極めて高いレベルで会い、今回の発表からは外した。（興味ある方には、資料をシェアします）

注記) 止揚・・・ヘーゲル弁証法の基本概念。あるものをそのものとしては否定するが、契機として保存しより高い段階で生かすこと

# 数年後には、監査法人・監査報告書に「経営戦略リスク念頭に」 1/1

## 企業の戦略やリスク「問題なし」も明記 監査法人に義務 金融庁検討

(日経新聞から 2019/5/8)

抜粋

金融庁は上場企業の会計監査を見直す。経営のリスクや企業戦略など定性的な情報が正しい場合でも監査報告書に監査の結果を明記する案を軸に検討する。国際基準に沿った内容で日本では問題があった場合だけその旨を記す。監査内容の透明性を高める狙いがある。

監査法人は上場企業に対し、財務情報や事業の内容が正しいかどうか確認する役割を担っている。具体的な情報は有価証券報告書（有報）に詳しく盛り込むが、監査結果は有報に添付する監査報告書でその正否を意見として表明する。すでに国際基準を導入した会計の分野とは異なり、日本も国際化の対応を進めてきた。

金融庁が見直すのは監査報告書の記述拡充だ。企業戦略や経営リスクといった非財務情報を念頭に置く。現在の制度では監査法人は有報の記載内容が正しいかどうか通読する義務があり、問題が見つかれば監査報告書にどんな不備があるのか追記する。今回の見直しでは、問題が見つからなくても監査報告書に明記するよう検討する。

投資家にとって企業を分析するうえで、定性的な情報は重要になっている。監査法人が取締役会での議論などと照合し、内容に食い違いがないか把握できる可能性があるためだ。例えば、営業店の統廃合を検討しているのに、減損の影響を財務情報に盛り込んでいないなど、定性的な情報が企業経営の実態をつかむ端緒となる。

金融庁は監査部会で具体的な議論を進め、実際の記述拡充は2～3年後をメドに始める見通しだ。国際監査基準は会計監査の国際組織IAASBが定めており、日本もこれに沿って見直す。金融庁は2019年3月期から役員報酬の決め方などについても有報に記載するよう上場企業に開示義務を課す。企業の情報開示が広がり、監査の精度向上が一段と求められる。

CGコードにリンクして、さらにKAMの次のステップとして会計監査人の戦略に係る関りが強化されるようだ。（森田コメント）

# 会社のミッション・ビジョン・バリュー・ストラテジーについて

戦略の前に、まずは、関連経営用語を整理

## 1. ミッション (Mission)

ミッションとは、企業が果たしたいと考える役割のこと。「任務」や「使命」とも言える。  
ミッションは、会社の存在価値であり、その価値を顧客に提供することで利益を上げる。

## 2. ビジョン (Vision)

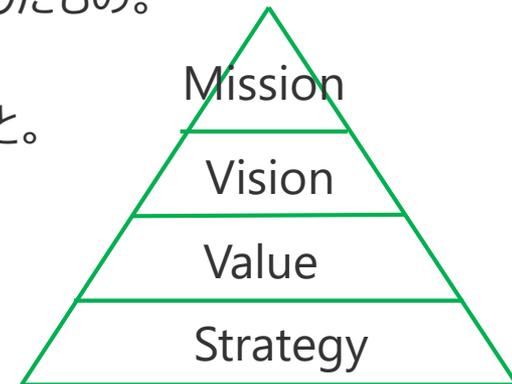
ビジョンとは、企業がこの先どのように在りたいかを示した将来像のこと。  
ビジョンは、企業が発展した先に、会社の目指す姿を表したもの。

## 3. バリュー (Value)

バリューとは、企業が社会に提供したいと考える価値のこと。

## 4. 戦略 (ストラテジー) (Strategy)

企業がそのビジョンをどう実現しようとしているという方法



## 経営理念とは？

組織の存在意義や使命を、普遍的な形で表した基本的価値観の表明。  
「会社や組織は何のために存在するのか、経営をどういう目的で、どのような形で行うことができるのか」ということを明文化したもの。  
これによって経営者は、基本的な考え方を内外に伝えて共有化したり、社員に対して行動や判断の指針を与えたりすることができる。

# 戦略とは？

## 一般的な“戦略”の定義

組織などを運営していくについて、将来を見通しての方策（デジタル大辞泉）

長期的全体的な展望にたった闘争の準備・計画・運用の方法（大辞林）

ある目的を達成するために大局的に事を運ぶ方策（日本国語大辞典）

## 戦略とは

「戦略とは、一般的に特定の目的を達成するために長期的視野と複合思考で力や資源を総合的に運用する技術、科学である」(Wikipedia)

つまり

戦略とは一言で言えば、「進むべき方向性、シナリオ」

「成果を出すために何をするのか」「何を捨てれば効率的なのか」など総合的な準備、計画、運用の方策で、目的を達成するために立てるシナリオと言えます。

## 戦術とは

「戦術とは、作戦・戦闘において任務達成のために部隊・物資を効果的に配置・移動して戦闘力を運用する術である」(Wikipedia)

つまり

戦術とは「手段、オペレーション」です。

戦術は戦略を実現させるための手段であり、成果を出すための具体的な方法を指します。

経営戦略論においては、軍事戦略におけるそれとは異なり、両者を明確には区別せず、戦術に相当することも「～戦略」と言われるなど、用法は極めて曖昧である。

# 経営戦略とは何か？ ～Wikipedia～

## 定義・意味

**経営戦略**という用語は様々な意味や使われ方を持つ。**事業戦略・全社戦略**など、英語では区別される複数の概念をまとめて経営戦略と呼ぶためである。用語が用いられる文脈によって意味が異なる場合があるので、注意が必要である。研究者による定義には、以下のようなものがある。

- ✓持続的競争優位を達成するためのポジショニングを構築すること(De Kluyver and Pearce, 2002)
- ✓企業が考えた競争に成功するためのセオリー(Barney, 1996)
- ✓「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ」を描いた設計図（伊丹・加護野、2003）
- ✓市場のなかの組織としての活動の長期的な基本設計図（伊丹、2003） 他

## 経営戦略の分類

経営戦略は、経営戦略を策定するレベル（階層）や目的に応じて、分類される。

### ● 事業戦略、全社戦略

企業が複数の事業を保有していたり、複数地域で事業を展開していたりする場合、戦略を策定・実行するレベルに従って区別される。ただし、企業が一事業のみで操業している場合、区別がなされない場合もある。

個々の事業単位でどのように優位性を構築・維持するかに関わる戦略を、**事業戦略**または**競争戦略**と呼ぶ。事業の取捨選択や複数事業間における資源配分など、企業全体・企業グループ全体に関わる企業戦略を、**全社戦略**と呼ぶ。

### ● 機能別戦略

それぞれの機能（生産、マーケティング、財務、人事など）ごとに戦略が策定される場合もある。これを**機能別戦略**と呼ぶ。

### ● その他の戦略

ある特定の目的や方針を実現するための方針や計画を、戦略と言いつけ表すこともある。一般的には、目的を表す語の語尾に戦略とつけて表現する。成長戦略、知的財産戦略、IT戦略、技術戦略、他

# 「攻め」と「守り」を今改めて考える

重要

抜粋

## 「攻め」と「守り」のガバナンスとは？ 監査役の関りは？ 漠然とした理解を整理する。

特にCGコード以降、「攻め」に対する姿勢強く、かつ、監査役に対する要請も明記された。このある「守り」の象徴である監査役とはどうあるべきなのだろうか？

改めて、漠然と理解していたことを改めて、自分なりに整理してみる。

### 企業の「健全で持続的な成長（企業業績の維持、向上）のために～

「攻め」の経営

「守り」の経営

新規事業

既存事業

利益の増大

利益の維持・確保（損失回避）

経営：積極的なリスクテイク（リスクテイクの合理性）

内部統制システム

ガバナンス：「攻め」のガバナンス：  
・リスクテイクの合理性、  
・運用のモニタリング

「守り」のガバナンス：  
・過度なリスクテイクを抑制  
・コンプライアンスリスク等による利益損失を防ぐ

監査：内部監査、会計士監査、監査役監査

#### CGコードの趣旨

- ・既存事業を前提として、「攻め」による積極的な経営展開を図るには、その**戦略**と、この実現を阻害する**「守り」の機能**が極めて重要なのだ。
- ・監査役も、その対象範囲を過度に狭めるな。

#### 監査役

##### 従来からの議論

「守り」の代表である**適法性（義務）**のみでなく、過度のリスクテイクを抑制する機能（合理性の裏返し）にもその立場で踏み込むべき。

今回のCGコードにより、  
「攻め」の経営に対しても、経営戦略に関わる領域でも、この必要性は高まったと解釈すべき。

➡ **経営戦略**が極めて重要

・「攻め」の実現を阻害する「守り」の機能も一層重要

・「攻め」と「守り」は表裏一体なのだ。

## 「経営戦略」とは

企業が（短期のみではなく、中・長期にわたって）持続的に成長を果たすための方策、具体的には、継続して利益を確保し続けるための方策で、一般に、既存事業を前提とした事業戦略と、M&A等の新規事業参入や、事業再編等の会社戦略に2分される。

## 「監査役戦略監査」とは

- ① 取締役会が行う重要な意思決定としての経営戦略を、取締役の職務執行の視点で、監査すること。
- ② 必要があると認めるときは、監査役は、取締役に対し意見、助言を行うこと。

## 「監査の視点」

- ① 意思決定内容が、取締役会に付議され、議論を含めた決議が行われていること。
- ② 内容が法令、定款に従っていること。
- ③ 取締役に対する「経営判断原則」に準じて、内容、プロセス等が、一般的に見て合理的であること。  
(その判断が、会社の将来の利益確保に結び付くことを、納得できること・・・ストーリーレベル) (L2)
- ④ 自社の事業状況、経営状況、その他、計数情報を踏まえて、意思決定内容が合理的であること  
注記) (L3)
  - ① 経営戦略決定は、最重要な意思決定項目であり、この確認は、すべての監査役の監査対象
  - ② 戦略事項であっても、この確認は、すべての監査役の監査対象

注記) 健全で持続的な企業の成長のためには、積極的なリスクテイクを伴う「攻め」の経営戦略が重要。この合理性を保証する、もしくは「守り」の視点でこれを牽制するガバナンスとのバランスが大切。CGコード原則4-4に記載されているように、監査役が妥当性監査の中でも最上位のこの領域に建設的にふみこむとは問題ない。・・・実務家の大勢意見だろう

## 補足事項

### 1. 監査役の戦略監査への関与について

監査の視点の①及び②は、すべての監査役の義務であり、視点③及び④は、いわゆる妥当性監査でも、内容としては、最上位に位置するもの（内部統制システムでいえば、業務の効率性、有効性を攻めのガバナンスの視点でとらえたもの）であるが、CGコードを中心にした投資家、株主の要求、監査役監査基準でのあるべき姿を考慮すれば、監査役として、法的な義務のみでなく、その内容そのものに対して、関心を持つとともに、必要であれば、意見、助言を表明することは、望ましい。（特に、親会社、上場企業等）

### 2. 監査役の立ち位置

監査役による「戦略監督」（内容に対する是正、指示はできない）にならないように留意することが重要

- ① 具体的には、取締役の職務執行監査の視点で行うこと
- ② 建設的な意見であれば、必要であれば、積極的な意見、助言を行うことは問題ない。

### 3. 監査の視点（レベル L1-3）

取締役であれば、L2は必須で、監査役でも、経営上の知見、常識があれば、社外取締役と同じレベルで判断可能な場合が多い。

L3に対しては、取締役、監査役ともに、L2に比べて、知識、経験を踏まえた専門性が要求される領域。場合によっては、社外取締役よりも、社内事情に精通した常勤監査役であれば、社外取締役よりも、深く理解できる可能性あり。

### 4. 責任論

監査役の意見を聞いて損失が発生した場合の責任論。L2であれば、取締役同等の経営判断原則準拠なので問題ないが一般的な見解。L3以上に対しては、あくまでも意見、助言で決定権は取締役会とのスタンス（森田）

### 5. 意見表明に対して

取締役会での意見表明の前に、事前に、執行側幹部等との直接ヒアリングで、必要な意見を表明することが望ましい。仮に、懸念がある場合には、事前の社外取締役との意見交換も有効か。

# 戦略監査のレベルと監査役の関わり 3/3

## 戦略監査のレベルとは？ 監査役は、どこまで入り込むべきか？ 入りこめるか？

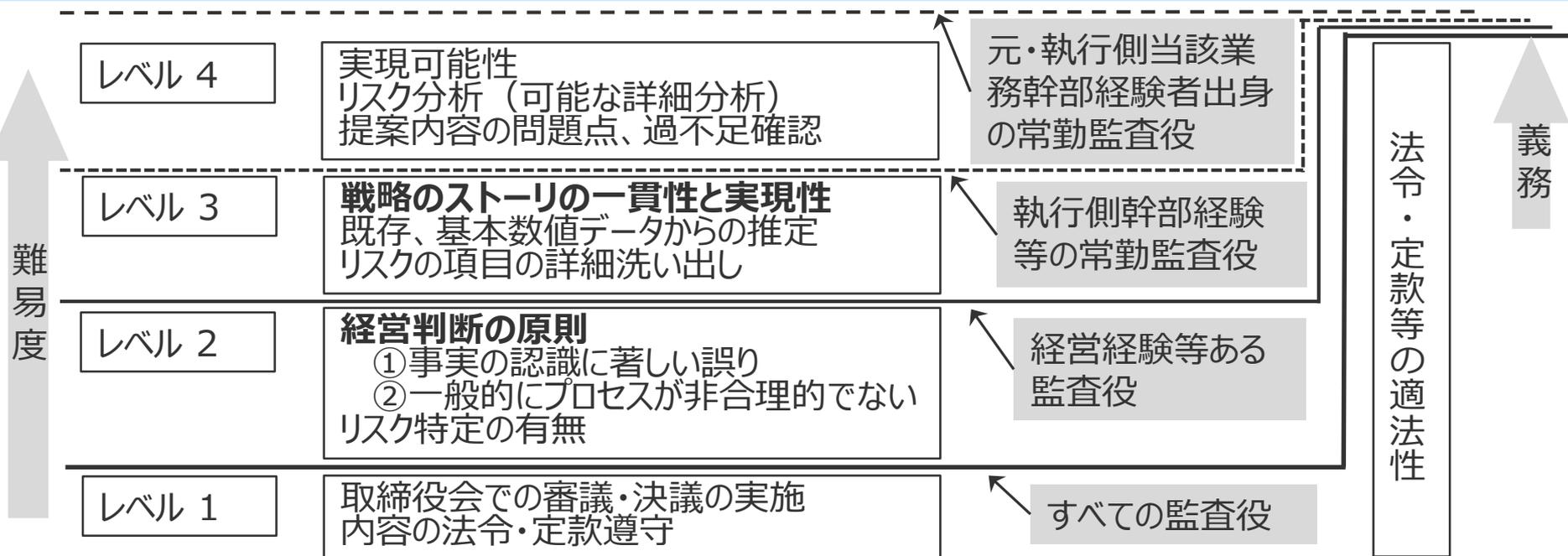


図 （経営）戦略監査のレベルと監査役の関わり

### ● レベルに対するコメント

- レベル1・・・すべての監査役の義務
- レベル2・・・努力義務で、経営経験等ある常勤監査役であれば、社外取締役の判断レベル
- レベル3,4・・・社内業務、リソース等の状況、専門性等が必要なため、望ましいレベル

### ● レベル2以上に踏み込む場合の注意事項・・・（攻めの監査の究極の戦略監査への関与）

- どこまで踏み込むかは会社の種類、状況他、様々。監査役自ら決めなければならない。
- 取締役会の前に、執行役員等とのヒアリングにより、内容を事前に確認し、疑問のみならず、意見、助言等は、その場で行っておくことが大切（理解と取締役会での混乱を回避するため）
- そのうえで、意見等あれば、事前に、社外取締役等との意見交換も重要

# 目指すべき監査役の姿

## 目指すべき監査役の姿 ～監査役監査品質向上・認知度向上のために～

自分なりに、これが理想とするイメージかという視点で思いついた項目を列挙してみた。

### 1. 監査役企業の企業の一員としての貢献を図るという意識も持つべき。

- 1) 適法性監査等、監査役の義務に加えて
- 2) 利益や損失を阻害するリスク監査の視点で、妥当性にも積極的に踏み込むべき。
- 3) その際の留意点
  - ① 会社規模、状況、立ち位置、監査体制、監査役のリソース等により、どこまで踏み込むかを決めておく。
  - ② 内容の監督は、取締役会のミッションであることを認識し、取締役との協働すべき立場であることを前提に。
  - ③ 取締役会での積極的な意見、質問、助言を躊躇する必要はない。
    - ・自身の質問、意見及び助言は伝え、議論までで、納得できなくても、最終的な判断は取締役
    - ・記録に残すことは重要
    - ・この発言に、クレームする取締役等がいれば、監査役の取締役会での実務的な発言論拠を説明できる。
    - ・取締役会での発言の前に事前に、必要な人間と議論したうえで、発言することが望ましい。

### 2. 監査役の日頃からの心得、姿勢が重要

- 1) 相手を（取締役のみでなく、執行側の人間を）リスペクトしたうえでの行動。
- 2) 謙虚さ、でも言うべき時にはきちんと言う人。
  - ・仮に、元幹部、上司であっても、そのままの態度を持ち込むとは控えるべき。
- 3) 社内には、立ち話できる人を増やすこと
- 4) 世の中の変化に敏感であること（例）「井の中の蛙」となるな。法は後からついてくるもの（ソフトロー）
- 5) 監査役としての研鑽を継続すること
- 6) 人脈を増やすこと。
- 7) 監査役は、株主に選任されたもの、「株主だったら何を期待するか」の視点も時には重要

### 3. 監査役在任中に、「会社に何かを残せ」…別府さんの言葉

# 事業戦略の失敗例 ～最近の話題から～

## ジャパンディスプレイ（JDI）社の事例

日経 2019/4/25 アップルの意のまま投資 JDI 甘えの代償

…経営再建中のジャパンディスプレイ（JDI）は15日、スマートフォン向け液晶パネルを生産する白山工場（石川県白山市）について、2019年3月期に747億円の減損処理を実施したと発表した。さらに19年度、国内外の拠点で1000人規模の人員削減を実施する。…

…JDIは石川県川北町でも車載向けパネルを生産する「石川工場」を持つ。国内には千葉県や愛知県、鳥取県にも工場がある。中でも白山工場は1700億円を投じて建設し、3年前に完成したばかり。敷地面積は約14万平方メートルと地域では桁違いの大きさだ。…

…米アップルのiPhoneの販売不振を背景にパネルの受注や生産が減り、稼働率の低迷が続いていた。台中3社連合からの金融支援を前提に固定費削減を優先する。

日経 2019/5/15 JDI、白山工場を減損 人員削減で地域に影響も

…JDIを瀕死（ひんし）に追い込んだのは、危機感が欠如した経営陣の甘えだった。2015年、アップルからの打診を受け、当時社長だった大塚周一（67）らは白山工場（石川県白山市）の建設を決めた。これが資金繰り悪化の元凶になった。…

…アップルから同じように大量の受注を打診された電子部品メーカー幹部は「まず疑ってかかった」と振り返る。JDIの場合、旧革新機構から派遣された取締役も工場建設を後押ししたとはいえ、アップルの言葉をうのみにして投資判断を誤った当時の経営陣の責任は重い。…

あくまでも新聞記事のみで実際はわからないが…

→ 旧革新機構（バックに経産省）のバックアップ等、様々な事情があるにしても、Appleの生産変動はよくあることで、とはいっても、有機ELの時代、液晶パネルに対して、どのような経営判断がなされたのか興味深い

# まとめ 今回の内容を総括すると

## 1. 監査役の妥当性への関わり。

- 実務上は、例えば、CGコードを論拠として、適法性監査限定論や妥当性監査肯定論自体は、もはや時間の無駄。明らかな社会の要請である。
- どのレベルまで、関われるかが重要。関わらないという判断を含めて、そのレベルは、様々な状況、環境等を考慮の上で、決めるしかない。  
⇒ 「重要なことは、自身の物差しを持つこと」
- 各社判断内容に対しては、最低限、経営判断の原則レベル
- 関わりに関しては、いくつかの留意点を考慮する。

## 2. 戦略監査とは？ ～監査役との関り～

- その定義、監査役としての関わるべきか？ 関われるかの視点で整理した。
- いわゆる妥当性監査の中でも、難易度が高い項目かもしれないが、基本的な考え方は同様
- 戦略の合理性を確認するための手法をして「戦略の5C」のアプローチを紹介  
⇒ 一般的な経営等の知見があれば、監査役でも、使える手法だろう。  
趣旨を理解すれば、戦略監査のみならず、妥当性監査でも有効
- 「さらに、一段上の監査レベルを求めるには」には今回は立ち入れていない。
- 金融庁からは、会計監査人の戦略への関わりを検討開始することが報道された。  
⇒ 今後、監査役にとっても、監査役の関わり方の議論が活発になってくるだろう。

## 3. その他

2年の経験ではあるが、漠然と理解していた内容を改めて整理することによって、理解が深まるとともに内容によっては、新たな見方ができた。

# 今回、主に参照した文献等

名称	ポイント	参考になったポイント
「監査役で会社は変わる」 (西村 著)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主視点での取締役と監査役</li> <li>・会社の持続的な成長」視点で重要な「効率性監査」の提言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主視点でのダブルチェックの重要性</li> <li>・効率性監査に踏み込むことの重要性</li> <li>・日本の監査役制度のメリット</li> </ul>
「監査を今、再び、考える」 (鳥羽・秋月著)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役の受託責任と内部統制との関係</li> <li>・監査役は、明確な判断基準がある「適法性監査」に注力すべき。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制は、もともと株主視点</li> <li>・「妥当性監査」否定論は、「監査」という言葉の意味に固執した学者の見解で、時代の本質的な要請に適合しない。</li> </ul>
「監査役の適法性監査と妥当性監査」 (高橋 著)	実務視点での、「妥当性監査」への監査役の関わりの重要性と留意事項を簡潔にまとめる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状を、実務的に容易に理解するなら、一読をお勧め</li> </ul>
「攻めと守りのガバナンス」 (東 敏文)	CGコード以降のリスクテイクを伴った攻めとその守りのガバナンス	守りのガバナンスの意味がクリアに従来の守り・攻めの裏付となるリスク管理
「ストーリーとしての競争戦略」 (楠木 著)	事業戦略において、もっとも重要なことはその筋の良いストーリー	「戦略ストーリーの5C」が理解しやすく参考になる。この妥当性を判断することなら、戦略監査の敷居は下がる。
「「攻め」と「守り」の止揚監査」 山本 正 経営倫理学会ガバナンス部会	監査役 止揚性監査の関り (攻めと守りの一体化した監査)	攻めのガバナンスの典型である競争戦略監査への監査役の関り
「監査品質の向上を目指して」 日本監査役協会・公認会計士・監査審査会	協会と金融庁の審査会で総括的にまとめたもの	関連部分を整理するのは有効
「監査役監査基準」 (日本監査役協会)	「妥当性」 第2条 監査役 of 職責	健全で持続的な成長
「コーポレート・ガバナンスコード」 (JPX)	「妥当性」 例) 原則 4 - 4	自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、・・・適切に意見を述べるべき

# (付録) 近時の体制の動きに対しての雑感

## 「社外取締役の増員、指名委員会vs監査役会等に対する雑感

### 重要なことは、監督の実効性

- 社外取締役の増員による、監督機能の強化

…これは当然ですが。

- 例えば、「なぜ、日産は、急遽、監査役会から、指名委員会に変えなければいけないのか？」

### 具体的には

→半数以上の社外取締役をそろえられれば、指名委員会は、監査役会よりも優れてるのか？

「内容であって、機関の差ではない。ただし、世の中には、委員会のほうが優れていそう？というイメージが強い」…が今の森田のイメージであり、逆にそうであるなら、「監査役的重要性、認知度を上げるためにはどうあるべきか？」

→監査役会設置会社のみでは、なぜだめなのか？

→取締役会は、監督に専念して、執行と分離すべきなのか？

→取締役会での、執行側メンバと社外取締役のバランスとは？

→その他

一例として、上記のバランス

監督の分離と言え、聞こえは良いが、最も高度で重要な戦略判断にかかる意思決定は、皆、経営判断の原則レベルで良いのか？

社内事業・実情に精通した執行側を受け持つ取締役による相互監督

社外事業・実情に精通した社外取締役の目の双方が重要で、実効性にはこのバランスが重要  
極端なアンバランスは、取締役会の形骸化、もしくは、実効性の低下につながるだろう。

このあたりを、自分のために、（発表するかは別にして）次のテーマとして、取り組んでみたい。

# (付録)「監査懇話会」の競争戦略は何か？

ここでブレイクタイム（不謹慎で申し訳ありません）

監査懇話会は、社団法人で利益追求を目的にしていませんが、参加者共通の組織であり、個人的には、魅力あり、いつも助けていただいているので、懇話会に、戦略のストーリーの5Cをあてはめてみた。よく考えていないイメージなので、内容がプアなのはご容赦を。（前向きな提案でも・・・）

**仮想競合** ……日本監査役協会

## ゴール

⇒ 監査に対する時代の要請にこたえるために、監査役制度の重要性、実力、認知度を上げることに持続的に貢献する。

## コンセプト

⇒ OB、現役監査役にとって有意義な場を提供する。

- 現役の監査役等……実務上の最新情報提供のみならず、OBを含めたアドバイス等、実力向上の場
- OB……現役時代の知見を活かし、最新情報・動向を含めて現役監査役等に伝える、アドバイスを行う場
- 共通……各種クラブ活動を通じた人脈形成・維持・ストレス発散等の場

## 構成要素

- 各種イベント、講習会の参加人数（30人前後）
- 多様なセミナー（有識者によるセミナー）勉強会（各種 勉強会への自由な参加）
- 人脈形成のための懇親会への自由な参加
- 多様なクラブ活動
- 同じ環境にある監査役通しの自由なコミュニティ形成
- ……

別府さん

監査役は現役時代に何かを残せ！

そのような監査役を増やすことに貢献する

現役対象は、さまざまな業種、各種公開大会社から、中小企業、ベンチャ企業にわたること

そのためには……が必要

## クリティカル・コア

- OBと現役メンバとの比率（現在は、約50%）？？



監査懇話会の戦略は？（一度、こんな議論をしてみたいですね）

# END of Presentation

ありがとうございました。